

**Dulceneia Lopes Afonseca dos Santos**

**As Qualificações dos Profissionais da Hotelaria em Cabo Verde : O Caso da Ilha de Santiago**

Dissertação apresentada para a obtenção de Grau de Mestre em Turismo no Curso de Mestrado em Turismo conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Prof. Doutor Eduardo Figueira

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Departamento de Ciências Sociais e Humanas**

**Lisboa, 2011**

**Epígrafe**

Se o conhecimento pode trazer problemas,  
não é sendo ignorante que podemos solucioná-los .

**Issac Assimov**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho á minha família (Pais e irmãos) que nutrem em mim com amor e determinação, a busca contínua da descoberta, retidão, conhecimento e crescimento.

Aos meus queridos sobrinhos, Karina, Maldini, Igor, Ricardo e Diogo, que são a minha fonte de inspiração nesta caminhada, obrigada por existirem. Espero servir também de inspiração para o vosso futuro.

Á família que me acolheu em Portugal (Leopoldina e Mário) sem a qual não seria possível a concretização desta formação.

## **Agradecimentos**

Na certeza de que os contributos que recebi se revistiram de grande pertinência para o desenvolvimento e concretização desta investigação, cumpre – me dirigir algumas palavras de apreço áqueles, que por motivos diversos, se disponibilizaram e permitiram a concretização deste estudo.

Em primeiro lugar, ao meu orientador Prof. Doutor Eduardo Figueira, o meu agradecimento, pelo modo, interesse e empenho demonstrado, desde sempre, cujos ensinamentos se manifestaram de grande valia e relevância para a realização deste projecto.

Aos meus colegas e amigos que me auxiliaram e motivaram durante este percurso, cujos contributos foram imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

O meu agradecimento vai também para todos os hotéis na ilha de Santiago em Cabo Verde, pela colaboração prestada através da aplicação dos questionários, assim como a colaboração dos entrevistados, cujas informações se revelaram de grande utilidade e interesse para o estudo.

Um agradecimento especial, ao director do Hotel Pestana Trópico Sr. Jorge Xavier e a todos os colaboradores pela ajuda, nos ensinamentos e na realização dos questionários, onde pude ver a realidade a nível laboral e presenciar de perto o nível de qualificação dos colaboradores de acordo com as áreas.

Agradeço ainda, à minha grande amiga e colega de trabalho Clara Cavaco, por todo apoio e incentivo, assim como as palavras amigas em alguns momentos difíceis que uma trajectória de investigação impõe.

Á todos os meus amigos, especialmente aqueles que precisaram da minha companhia e estive ausente.

Agradeço toda a disponibilidade que me foi prestada, e que me ajudou a realizar este estudo.

## **Resumo**

O presente trabalho aborda a natureza das qualificações no sector dos serviços, com referência específica ao turismo em Cabo Verde e mais concretamente, no subsector hoteleiro, analisando os factores relacionados com a formação dos indivíduos que trabalham nesta área profissional. O turismo constitui o sector que mais contribui para a economia cabo-verdiana e a hotelaria destaca-se por ser um dos sectores com mais investimentos. Mais concretamente, este estudo teve em vista verificar e analisar a compatibilidade entre o nível e tipo de formação profissional e/ou escolar dos profissionais de hotelaria e a qualificação requerida para o desempenho das funções correspondentes ao posto de trabalho que ocupam nos hotéis em que trabalham. Para o efeito foi conduzido um estudo de caso no âmbito do qual foram entrevistados e inquiridos recursos humanos dos hotéis localizados na Ilha de Santiago, Cabo Verde.

Apesar de ser um dos sectores com mais investimentos no país, o sector hoteleiro vive ainda hoje um problema estrutural no que diz respeito à qualificação dos seus recursos humanos aspecto que constitui factor chave para o sucesso de qualquer organização.

De acordo com os dados analisados pode constatar-se que muito falta para ser feito no sector hoteleiro em termos de qualificação de recursos humanos quer em termos de dirigentes quer em termos de “staff” intermédio. Apesar do número de pessoas qualificadas terem aumentado, os profissionais da hotelaria ainda não possuem a qualificação necessária para o desempenho das funções e actividades que lhes estão atribuídas de acordo com o perfil do respectivo posto de trabalho.

Com a abertura da Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde é provável que esse cenário mude significativamente para melhor, isto é, o País consiga promover e acompanhar, de forma adequada, o desenvolvimento do sector do Turismo, em geral, e do sector hoteleiro, em particular. Só com recursos humanos qualificados poderá o sector hoteleiro dar resposta adequada aos interesses dos consumidores destes serviços que, como é sabido, estão cada vez mais exigentes.

**Palavras – chave:** Prestação de serviços, turismo, sector hoteleiro, qualificações, emprego.

**Abstract:**

This present study addresses the nature of qualifications of the human resources working in the Cape Verde and, more concretely, in the hostelry subsector by examining the factors related to training of individuals working in this area. Tourism is one of the economic sectors that contribute more to the Cape Verdean economy and hostelry stands out as one of the sectors with more investment. More specifically, this study was intended to verify and analyze the compatibility between the level and type of training and/or education of the hotel professionals and the qualification required to perform the duties of the job they occupy in hotels. To this purpose, a case study was conducted in the human resources of the hotels located on Santiago Island, Cape Verde, were interviewed.

Despite being one the sectors with more investment in the country, the hotel industry still lives a structural problem with regard to the qualification of the human resources that is key to the success of any organization.

According to data analyzed, it can be seen that much remains to be done in the hotel sector concerning qualification of human resources in terms of either of leadership and of intermediate staff. Although the number of skilled people has increased, hotel professionals do not have yet the necessary qualification to perform the duties and activities corresponding to their job profile.

The present scenarios regarding qualification of the human resources may significantly change for better with the opening of the “Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde” (Cape Verde’s Tourism School), that is, the country can adequately promote the development of the tourism sector, in general, and the hotel sector, in particular. The hotel sector may only respond to increasing consumer’s demanding if its human resources are appropriately qualified.

**Key words:** Service area, tourism, hospitality, skills, job.

**Abreviaturas e Siglas**

**CGD-** Caixa Geral de Depósitos

**CI** – Cabo Verde Investimentos

**ECV** - Escudos Caboverdianos

**EUA** - Estados Unidos da América

**F& B** – Food and Beverage (Alimentos e Bebidas)

**IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano

**IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**MPD** – Movimento para Democracia

**PAICV** – Partido Africano da Independência de Cabo Verde

**PFOJ** – Programa de Formação e Ocupação de Jovens

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PND** - Plano Nacional de Desenvolvimento

**R.H** – Recursos Humanos

**SÉC.** – Século

**US\$** - Dolar americano

| <b>Índice Geral</b>   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Índice de Quadros e Gráficos.....   | 10          |
| Índice de Mapas.....  | 11          |
| Introdução.....   | 12          |
| Capítulo I - Qualificações e Competências dos Recursos Humanos de Hotelaria em Cabo Verde |             |
| 1- O sistema Educativo.....   | 15          |
| 2- O Sistema de Formação Profissional.....  | 19          |
| 3- A Problemática da Qualificação dos Recursos Humanos e Competências.....                | 19          |
| 4- As Qualificações e Competências dos Profissionais da Hotelaria.....                    | 25          |
| Capítulo II- O Propósito e Finalidades de Estudo .....                                    | 28          |
| Capítulo III- Geografia e Economia de Cabo Verde  |             |
| 1 - Breve Descrição da Geografia e da História do País .....                              | 29          |
| 1.1 – História.....   | 30          |
| 1.2 – Independência.....  | 31          |
| 2– O Clima e a Demografia de Cabo Verde.....  | 31          |
| 2.1- Demografia.....  | 32          |
| 3– A Economia de Cabo Verde .....   | 33          |
| 4– As Actividades de Desporto e de Lazer .....  | 36          |
| Capítulo IV – Cabo Verde e o Turismo  |             |
| 1-A Actividade Turística em Cabo Verde.....   | 37          |
| 1.1 – Procura Turística.....  | 39          |
| 2-Deficiências e Problemas da Actividade Turística.....                                   | 42          |
| 3-Os Impactes do Turismo na Economia.....   | 43          |
| 4-O Sector da Hotelaria.....  | 44          |
| 4.1 – Número de estabelecimentos hoteleiros em Cabo Verde 2010.....                       | 45          |



|   |    |
|---|----|
| 4.2 – Infra-estruturas e potencialidades das ilhas de Cabo Verde..... | 48 |
| Capítulo V- Abordagem Metodológica                                    |    |
| 1– Delineamento Geral.....  | 50 |
| 2- Grupo – Alvo.....  | 51 |
| 3-Definição Conceptual das Variáveis.....                             | 53 |
| 4 –Instrumentação.....  | 55 |
| 5- Análise de dados.....  | 56 |
| 6- Calendarização.....  | 56 |
| Capítulo VI – Análise e Interpretação dos Resultados.....             | 57 |
| Capítulo VII – Considerações Finais                                   |    |
| 1- Notas Conclusivas.....   | 62 |
| 2- Recomendações.....   | 63 |
| Referencias   |    |
| Bibliográficas.....   | 64 |
| Anexos  |    |

## Índice de Quadros e Gráficos

| <b>Quadros</b>  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 1- População ( $\geq 3$ anos) por nível de ensino Cabo Verde 2010.....                          | 17          |
| 2- Condições meteorológicas anuais.....   | 32          |
| 3- Distribuição da população activa ocupada por ramo de actividade segundo o sexo.              | 34          |
| 4- O Evolução dos hóspedes e dormidas 2009/2010.....  | 39          |
| 5- Evolução do pessoal ao serviço segundo tipo de estabelecimento.....                          | 43          |
| 6- Evolução dos estabelecimentos e pessoal ao serviço entre 2005 – 2010.....                    | 45          |
| 7- Estabelecimento de alojamento disponível por ilha em 2010.....                               | 46          |
| 8- Estabelecimento de alojamento segundo a participação maioritária no capital Social 2010..... | 48          |
| 9- Calendarização.....  | 56          |
| 10- Hotéis que responderam ao questionário.....   | 57          |
| 11- Formação académica dos dirigentes hoteleiros da ilha de Santiago.....                       | 58          |
| 12 – Tempo de trabalho na hotelaria e no estabelecimento hoteleiro.....                         | 59          |

## Gráficos

|   |    |
|---|----|
| 1 -População com curso superior em Cabo Verde em 2010.....            | 18 |
| 2 - Cursos/áreas ministradas em Cabo Verde em 2010.....               | 18 |
| 3 - Evolução da população de Cabo Verde de 1940 a 2010.....           | 33 |
| 4 – Hóspedes e dormidas (%) segundo tipo de estabelecimento 2010..... | 39 |
| 5 - Hóspedes e dormidas (%) segundo as ilhas.....                     | 40 |
| 6 - Hóspedes e dormidas segundo país de residência.....               | 41 |
| 7 - Distribuição das camas (%) disponíveis por ilha.....              | 47 |

**Índice de Mapas**

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Mapa de Cabo Verde .....      | 30 |
| Mapa da ilha de Santiago..... | 52 |

## **Introdução**

No âmbito da dissertação do Mestrado em Turismo, área Gestão Estratégica de Empresas Turísticas, a presente dissertação teve em vista estudar e analisar “As qualificações dos profissionais da hotelaria em Cabo verde: O caso da ilha de Santiago”. Partindo da convicção que o conhecimento detalhado da actividade turística e das suas características é fundamental para o desenvolvimento das potencialidades turísticas, e por sua vez, da oferta turística num determinado país ou região, o presente estudo poderá constituir um contributo para a melhoria da qualidade da oferta da hotelaria na ilha de Santiago.

Vive – se actualmente num período de grandes e rápidas mudanças face a uma sociedade cada vez mais globalizada, unida por redes de transportes e de comunicações e guiada por crescimento exponencial do conhecimento, em que as qualificações e correspondentes competências desempenham um papel preponderante e imprescindível para a promoção do desenvolvimento. De facto, nas últimas décadas do século XX, o acesso ao ensino superior tornou – se uma das prioridades das políticas de educação da grande maioria dos países, tendo – se conseguido em muitos deles democratizar o acesso e garantir elevadas taxas de participação.

A economia dos países e das regiões está como nunca dependente da qualificação e competência dos seus recursos humanos activos. Isto é, está a assistir – se uma evolução rápida para uma sociedade pós – industrial baseada no conhecimento e na inovação. Esta mudança tem implicações culturais, profissionais e tecnológicas tão profundas nas sociedades que, de certo modo, pode ser comparável á mudança ocorrida há cerca de um século quando a sociedade agrária sofreu o processo de industrialização e se transformou na sociedade industrial. (Gulbenkian, 2007)

Actualmente, o conhecimento é um factor chave na economia e tendo, como se sabe, desempenhado papel determinante no crescimento económico registado em muitos países e regiões. Isto significa, que o desenvolvimento capital humano das organizações e sociedades, tornou – se na dimensão central de qualquer estratégia de desenvolvimento organizacional e comunitário. É assim fundamental promover e melhorar os processos de qualificação dos recursos humanos de forma a que adquiram as competências necessárias para o desenvolvimento eficaz e eficiente das tarefas que lhe forem atribuídas.

Ao paradigma acima identificado não foge o sector hoteleiro. A hotelaria é um dos vários sectores do turismo em que é visível a importância do consumidor (hóspede) que, como é sabido, comporta-se em função da qualidade com que lhe são prestados os serviços. Assim, a competência dos recursos humanos que diariamente contactam com os hóspedes assume relevância crucial para que os mesmos se sintam satisfeitos durante a sua estadia e, mais do que isso, possam construir na sua consciência a imagem de poder voltar. Contudo a qualidade da prestação de serviços de hotel não depende apenas da competência dos recursos humanos que contactam directamente com os clientes. O funcionamento eficaz de um hotel envolve um bom funcionamento de um conjunto de complexo de estruturas que não são visíveis para os clientes mas que têm tanta ou mais importância na prestação de serviços de qualidade aos clientes. Isto significa que a qualificação de recursos humanos ou do capital humano de um hotel abrange diversidade de funções e actividades que vão desde a limpeza até à direcção passando pela recepção e animação, entre outras. Neste sentido, a presente investigação incide sobre a problemática das qualificações dos recursos humanos da hotelaria em Cabo Verde, mas propriamente dito da hotelaria localizada na ilha de Santiago, por ser a maior ilha e a terceira com maior número de entrada/dormida de turistas segundo os dados que foi possível recolher.

A escolha da temática prende – se sobretudo por não se conhecer qual é exactamente a situação em termos de recursos humanos dos hotéis instalados na ilha de Santiago e, a partir do conhecimento adquirido, compreender a evolução da qualificação dos recursos humanos em curso e ainda contribuir para definição de estratégias que visem a melhoria da qualificação e competência dos recursos humanos da hotelaria na ilha.

No quadro das preocupações, considerou – se essencial para a prossecução do presente processo de pesquisa, enunciar as seguintes perguntas de investigação:

1. Existem em Cabo Verde recursos humanos qualificados no ramo da hotelaria em número suficiente para dar resposta à procura?
2. Os recursos humanos qualificados actualmente existentes nos hotéis da ilha de Santiago são essencialmente recrutados de entre a sociedade cabo – verdiana ou provêm de outra nacionalidade?

3. Que motivações levaram os recursos humanos de outras nacionalidades, designadamente os que desempenham funções de direcção de grandes grupos hoteleiros a escolher Cabo Verde, ou melhor, a ilha de Santiago para exercer a sua profissão?

Face a estas questões e tendo em vista a problemática “As qualificações dos profissionais da hotelaria em Cabo Verde: O caso da ilha de Santiago” que o presente estudo pretende analisar considerou – se relevante formular o seguinte objectivo geral:

Identificar, analisar e compreender a estratégia e os processos de qualificação de recursos humanos no sector da hotelaria adoptados e seguidos em Cabo Verde.

Complementarmente considerou – se importante estabelecer os seguintes objectivos específicos:

1. Analisar e compreender a evolução da qualificação dos recursos humanos no mercado de trabalho (hotelaria) na ilha de Santiago.
2. Analisar e compreender os motivos para a crescente procura de trabalhadores de baixa qualificação para a hotelaria na ilha de Santiago.

O presente trabalho está sintetizado em 7 capítulos. O primeiro incide sobre a problemática da qualificação e competências dos Recursos humanos da hotelaria em Cabo Verde, descrevendo e analisando os sistemas de educação e de formação profissional, em geral, bem como o processo de qualificação dos recursos humanos no sector hoteleiro. Aborda ainda, em termos conceptuais as definições de qualificação e competência. O segundo dá conta e justifica o propósito e finalidade do presente estudo. O terceiro capítulo descreve sumariamente as condições climáticas e o contexto social e económico em que o turismo se desenvolve em Cabo Verde. O capítulo IV analisa e descreve a evolução do Turismo em Cabo Verde e seu desenvolvimento a nível hoteleiro, bem como os impactes que têm causado na economia nacional. O V capítulo está dedicado à descrição e justificação da abordagem metodológica utilizada na realização do estudo. O capítulo VI descreve, analisa e interpreta os resultados do estudo e, por último, as considerações finais que engloba as notas conclusivas e as recomendações são referidas no capítulo VII.

## **CAPÍTULO I – Qualificações e Competências dos Recursos Humanos de Hotelaria em Cabo Verde**

### **1- O sistema Educativo**

De acordo com a Lei de Bases (Lei nº103/111/90 de 29 de Dezembro), o sistema educativo de Cabo Verde compreende os subsistemas de educação pré-escolar, de educação escolar e de educação extra-escolar, complementados com actividades de animação cultural e desporto escolar numa perspectiva de integração ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

A educação pré-escolar visa uma formação complementar ou supletiva das responsabilidades educativas da família, sendo a rede deste subsistema essencialmente da iniciativa das autarquias, de instituições oficiais e de entidades de direito privado, cabendo ao estado fomentar e apoiar tais iniciativas de acordo com as possibilidades existentes. A educação escolar abrange o ensino básico, secundário, médio, superior e modalidades especiais de ensino ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

O sistema educativo vigente caracteriza-se por um crescimento acentuado da sua população, provocando insuficiências que não têm sido superadas, ao mesmo tempo que aumentam os efeitos negativos relacionados com a fraqueza institucional. Algumas iniciativas dispendiosas e sub - avaliadas em termos de custos, vêm exercendo grandes pressões sobre o orçamento, particularmente no momento em que a ajuda pública ao sector tende a diminuir. Esta situação recoloca com grande premência o problema do financiamento do sistema e da sua sustentabilidade ( [www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

A procura de um maior equilíbrio entre as expectativas sociais e os objectivos do sistema, por um lado, e as limitações orçamentais decorrentes da situação económica do país, por outro lado, constitui, seguramente, o desafio maior da sociedade cabo-verdiana no domínio da educação/formação e da sua sustentabilidade para os próximos tempos. Ao nível da **educação pré-escolar**, para além de se registarem desigualdades sociais e geográficas notórias, o nível de qualificação das monitoras e das orientadoras e os materiais didácticos disponíveis é insatisfatório. No **ensino básico** constata-se, por outro lado, a existência de elevadas taxas de reprovações, sobretudo, no final da fase, razão pela qual o insucesso escolar médio no ensino básico situa-se na ordem dos 12% ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

As assimetrias existentes na qualidade da oferta educativa são também motivadas, quer pela existência de salas alugadas ou cedidas sem o mínimo de condições, quer pela existência de um grande número de turmas compostas para as quais não existem metodologias adequadas, quer ainda, pela colocação, nas zonas de difícil acesso, de docentes sem qualificação. A eficácia do ensino básico é limitada, sobretudo, devido à falta de formação adequada de muitos professores em exercício e pelo facto de se utilizarem metodologias, para o ensino da Língua Portuguesa e da Matemática, inadequadas ao contexto cultural e sociolinguístico dos alunos ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

As escolas e os pólos educativos carecem de maior autonomia. A sua gestão, não fomenta nem facilita o intercâmbio de experiências com outras escolas e com o meio em que estão inseridas, não promove a procura de soluções inovadoras, nem proporciona uma participação efectiva dos pais e encarregados de educação na gestão escolar ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

Constata-se um certo divórcio escola/comunidade e alguma agressividade com o meio escolar. Por exemplo, no **ensino secundário** assistiu-se, nos últimos anos, ao crescimento acentuado das frequências, o que não tem sido correspondido por idêntico crescimento nas áreas de formação de professores, adequação curricular, elaboração de materiais de apoio pedagógico e equipamentos e construções escolares. O ensino é essencialmente teórico, com poucas actividades experimentais não facilitando o ingresso na vida activa de forma satisfatória. A via de **ensino técnico** continua desprestigiada, sem a concretização das “formações complementares profissionalizantes” e sem ligação ao sistema de formação profissional e à realidade empresarial. O **sistema de formação profissional** ainda não conseguiu estruturar-se de forma a dar resposta à procura social e às grandes necessidades da economia em termos de mão-de-obra qualificada. As ambiguidades sobre o papel do sector privado e público, o vazio jurídico e a ausência de um quadro pedagógico e enquadrador minimamente coerente, são alguns aspectos da situação da formação profissional ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

Ao nível do **ensino superior** assiste-se a uma crescente procura por parte dos alunos que terminam o 12º ano de escolaridade. O número de vagas e de bolsas para o exterior tende a diminuir enquanto aumentam os recursos internos, apesar de ainda não se terem encontrado soluções para o desenvolvimento sustentado das instituições nacionais. Os cursos existentes nem sempre correspondem às reais necessidades do desenvolvimento económico e social, e as actividades de investigação: científicas são inexpressivas. Por exemplo, a **formação de quadros docentes** tem estado fundamentalmente ligada às necessidades do Ensino Básico – Instituto Pedagógico (IP), e às áreas disciplinares do Ensino Secundário – Instituto Superior de Educação (ISE). Os ramos da Educação Pré - Escolar, da Alfabetização e Educação de Adultos, do Ensino Especial e do Ensino Técnico têm sido relegados para segundo plano, por falta de meios e recursos humanos ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

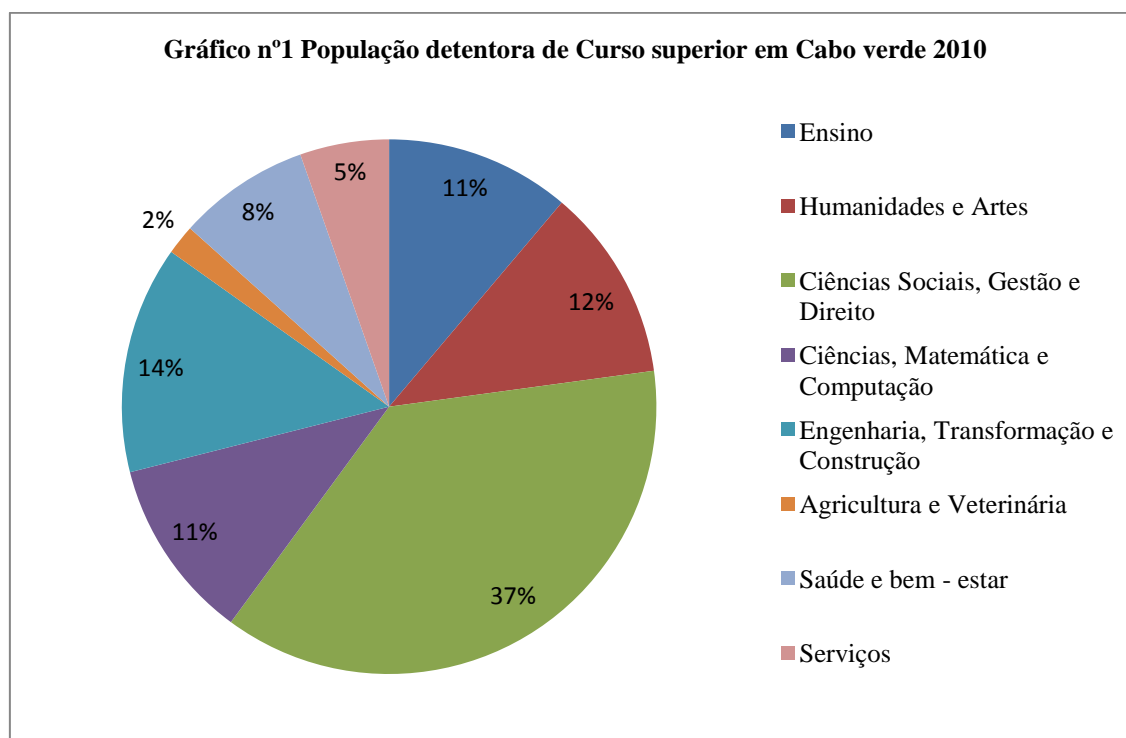


Parece assim necessário efectuar uma programação mais adequada às necessidades do sistema educativo, reestruturando os cursos existentes aumentando a oferta formativa com novas modalidades e em novas instituições ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

**Quadro nº1 - População ( >=3 anos) por nível de ensino Cabo Verde 2010**

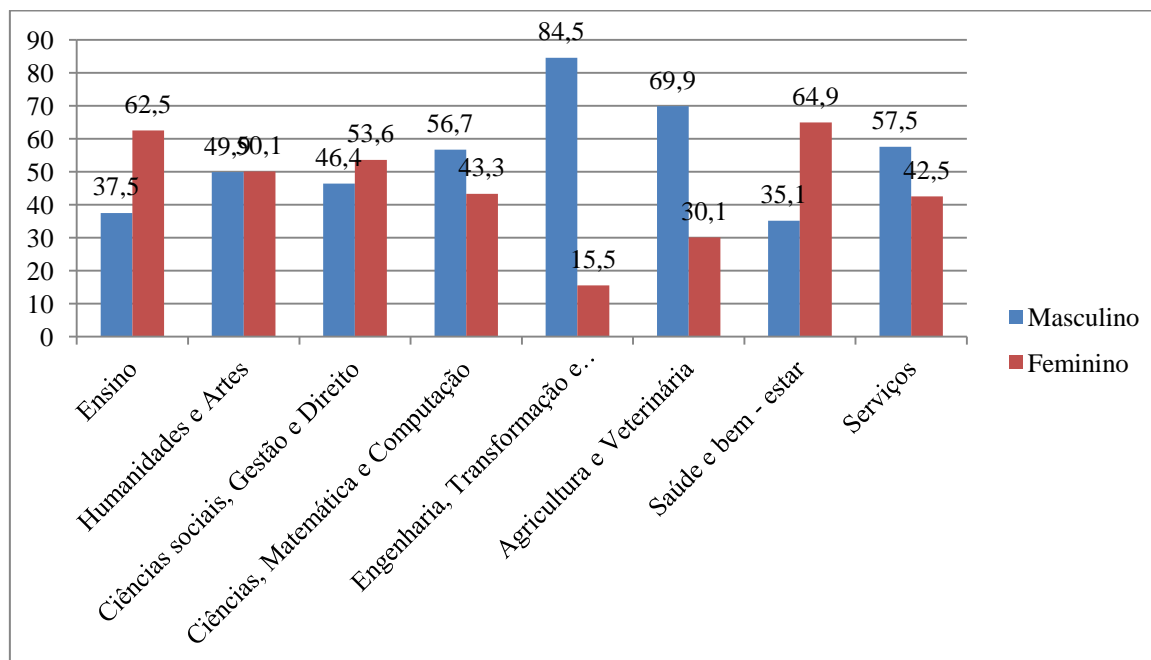
| Nível de Ensino                                    | Sexo      |      |          |      |               |      |
|--|-----------|------|----------|------|---------------|------|
|  | Masculino |      | Feminino |      | Total         |      |
|  | Efectivo  | %    | Efectivo | %    | Efectivo      | %    |
| <b>Cabo Verde</b>                                  | 206226    | 100  | 194358   | 100  | <b>400584</b> | 100  |
| <b>Pré - Escolar</b>                               | 10525     | 5,1  | 10654    | 5,5  | 21179         | 5,3  |
| <b>Alfabetização</b>                               | 3007      | 1,5  | 4691     | 2,4  | 7698          | 1,9  |
| <b>Ensino Básico</b>                               | 104959    | 50,9 | 93466    | 48,1 | 198425        | 49,5 |
| <b>Ensino Secundário via Geral</b>                 | 69511     | 33,7 | 68003    | 35   | 137514        | 34,3 |
| <b>Ensino Secundário via Técnica (até 1994)</b>    | 1287      | 0,6  | 872      | 0,4  | 2159          | 0,5  |
| <b>Ensino Secundário via Técnica (1994 a 2004)</b> | 1165      | 0,6  | 919      | 0,5  | 2084          | 0,5  |
| <b>Ensino Secundário via Técnica (&gt;2004)</b>    | 1267      | 0,6  | 1162     | 0,6  | 2429          | 0,6  |
| <b>Curso Médio</b>                                 | 2241      | 1,1  | 2423     | 1,2  | 4664          | 1,2  |
| <b>Bacharelato</b>                                 | 1642      | 0,8  | 1315     | 0,7  | 2957          | 0,7  |
| <b>Licenciatura</b>                                | 8724      | 4,2  | 9762     | 5    | 18486         | 4,6  |
| <b>Mestrado</b>                                    | 976       | 0,5  | 667      | 0,3  | 1643          | 0,4  |
| <b>Doutoramento</b>                                | 220       | 0,1  | 125      | 0,1  | 345           | 0,1  |
| <b>Não Sabe</b>                                    | 702       | 0,3  | 299      | 0,2  | 1001          | 0,2  |

**Fonte:** INE.CV 2011



Fonte: INE.CV 201

**Gráfico nº2 – Cursos e áreas de ensino ministrados em Cabo Verde em 2010**



Fonte: INE.CV 2011

## 2– O sistema de formação Profissional

O Programa de Formação e Ocupação de Jovens (PFOJ) foi lançado pelo IEF, em 1993, e tem beneficiado, ao longo dos anos, um número significativo de jovens, de idade compreendida entre os 14 e os 24 anos, que, por vários motivos, abandonaram o sistema formal de ensino ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

O PFOJ promove o desenvolvimento de emprego dos jovens através de uma ocupação profissional bem determinada a nível de todo o território nacional. Através deste programa, elege-se uma empresa, uma oficina ou outra qualquer unidade de produção como lugar privilegiado de aprendizagem profissional, onde os jovens, colocados directamente no mundo laboral, participam em actividades úteis ao desenvolvimento sócio - económico das suas localidades ou regiões. Desde 1995, o PFOJ vem expandindo de uma forma significativa, quer em termos de municípios abrangidos (12 em 1995 e 17 em 1998, ou seja, a totalidade dos municípios do país), quer em termos de jovens beneficiados (342 em 1995; 362 em 1996; 378 em 1997; 502 em 1998; e 591 em 1999). No que respeita à taxa de colocação dos formandos após a formação, os resultados são bastante positivos, pois, cerca de 65% a 70% dos aprendizes conseguem ingressar no mercado de trabalho após a formação ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

O Programa contempla diversas áreas de actividade, nomeadamente a administração, comércio, saúde, educação infantil, informática, electricidade, restauração, serralharia, carpintaria/marcenaria, canalização, corte e costura, artes gráficas e mecânica auto, cabeleireira, serralharia, bate chapa e pintura, rendas e bordados, entre outras ([www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv)).

## 3 – A Problemática da Qualificação dos Recursos Humanos e Competências

Michel Vernières, reconhecido economista ligado á economia dos recursos humanos, escrevia em 1978 "Não sabemos o que são as qualificações". De um modo geral esta abordagem mais céptica, afirma que as dificuldades encontradas no domínio da qualificação têm origem:

- Na confusão entre definição, natureza e medida da qualificação
- De uma injustificada, ou mal justificada, distinção entre qualificação do emprego e qualificação do trabalhador

- De uma confusão entre a qualificação real e os indicadores mais ou menos correctos desta, que pode – se designar de uma forma geral por “ qualificações gerais”.

Numa abordagem eventualmente simplista, é possível afirmar que o conceito de qualificação se encontra repartido entre a dúvida permanente associada á sociologia do trabalho e o positivismo demonstrado pela tradição mais economista ligada á noção de capital humano.

Quando olhamos para a primeira dificuldade encontrada, é possível afirmar que a natureza da qualificação está associada, em termos etimológicos, a um conjunto de qualidades (competências, Skills), a definição respeita á enumeração sem ambiguidades dos elementos deste conjunto de qualidades e a medida aponta para as dificuldades de associar uma medida cardinal a uma variável multidimensional e qualitativa.

De um modo mais explícito, e de acordo com (Kovács<sup>1</sup> et al.1994 in Pereirinha et al. 2003 pag.4), o termo qualificação está associado a três utilizações distintas:

- Qualificação do emprego ou qualificação efectivamente necessária - requerida pelo processo produtivo – para assegurar eficientemente o posto de trabalho atribuído
- Qualificação do trabalhador – know-how<sup>2</sup> do trabalhador adquirido ao longo da sua formação escolar e profissional (ao longo da sua vida). Como é óbvio, não se confunde a qualificação do trabalhador, competências potenciais, com a qualificação do emprego, cujas competências requeridas podem ser e muitas vezes são, um subconjunto das primeiras
- Qualificação convencional - resultante da luta social entre os parceiros – reconhecimento das competências requeridas em confronto com a hierarquia de remunerações. De outro modo, designa a classificação do trabalhador numa grelha de categorias profissionais de uma convenção colectiva, obtida de acordo com a hierarquização pré – definida a partir do confronto dos actores sociais – mais do que qualificar trata – se de classificar.

---

<sup>1</sup>Ilona Kovács – Licenciada em Economia e Doutorada em Sociologia Económica (Universidade de Ciências Económicas, Budapeste). Professora Associada do Departamento de Ciências Sociais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

<sup>2</sup> Know – how – Este termo inglês é utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa.

Contudo, desde 1980 que a própria noção de qualificação tem vindo a perder terreno relativamente ao conceito de “competência”. Se as qualificações de um indivíduo resultam de aptidões e dos conhecimentos adquiridos por um processo formativo ou auto – formativo, cada trabalhador, no exercício da sua função, adquire capacidades técnicas e experiência profissional, o que lhe confere maior autonomia e lhe eleva o nível de empregabilidade. Assim, numa acepção abrangente, a competência traduz – se pela posse de qualificações múltiplas que ultrapassam o posto de trabalho e que tendem a substituir progressivamente as qualificações de carácter mais técnico, permitindo a polivalência do trabalhador e conferindo – lhe capacidades determinantes para sua valorização na empresa (Kovács, I; Cerdeira, M.C; e Moniz, A.B, 1998).

Cada vez mais surgem perspectivas diferenciadas sobre o que é a competência e as suas relações com os indivíduos, com a aprendizagem, com o trabalho, e ainda com a economia, através de contributos específicos da sociologia, da psicologia, da economia e das ciências da educação. Contudo, existem importantes pontos de convergência a salientar.

A sociologia foca – se na construção social das competências e nos processos de **upskilling**<sup>3</sup> (Kerr<sup>4</sup> e tal., 1960 in Carneiro et al. 2007 pag.5) ou de **deskilling**<sup>5</sup> (Braverman<sup>6</sup>, 1974 in Carneiro et al. 2007) que estarão associados à mudança dos sistemas de produção e dos respectivos conteúdos de trabalho envolvendo estes diferentes níveis de complexidade e de amplitude.

Já a sociologia do trabalho, interessa – se pela dinâmica introduzida pelas competências do que pela estabilidade associada ao conceito de qualificação, em particular nas relações laborais e na gestão do mercado de trabalho.

Na psicologia, análise do conceito de competências tem dado espaço ao desenvolvimento das mais detalhadas técnicas de medição das competências dos indivíduos e das que são particularmente requeridas pelos diferentes tipos de trabalho.

---

<sup>3</sup> Competências/Formação

<sup>4</sup> Clark Kerr – Foi grande Economista; Foi Professor Universitário e primeiro reitor da Universidade da Califórnia, Berkeley e décimo segundo presidente da mesma Universidade.

<sup>5</sup> Desqualificação

<sup>6</sup> Harry Braverman – Foi Socialista, Economista e Escritor Político. O seu livro mais importante foi “Capital, Trabalho e Monopólio: A Degradação do Trabalho no Século XX” que examina o degradante efeito do capitalismo sobre o trabalho nos Estados Unidos.

As competências dizem respeito à utilização integrada de aptidões, dos traços de personalidade e também dos conhecimentos adquiridos na realização de uma dada finalidade num dado contexto, ou seja, é ela que «sustenta a performance, uma qualidade mais durável do sujeito e inobservável como tal» (Gael, 1988 in Carneiro et al. 2007 pag.6).

Para a economia, o conceito de competência esteve sempre muito próximo de qualificação. A sua utilização na abordagem do capital humano (Becker<sup>7</sup>, 1964 in Carneiro et al. 2007) que procura compreender os incentivos pelos quais os indivíduos, organizações e sociedades adquirem competências, só é possível se for mensurável quer do ponto de vista dos investimentos feitos, quer do ponto de vista dos retornos alcançados.

Sendo assim destaca - se algumas convergências sobre o conceito, a operacionalidade das competências, de acordo com (Carneiro e tal. 2007 pag.7):

- A Competência manifesta – se em acções. A sua mobilização, estruturação e desenvolvimento é indissociável de uma actividade ou finalidade.
- A Competência é apresentada como uma constatação de desempenho, de cumprimento de resultados ou de resolução de problemas. Pressupõe uma finalidade, o que implica uma estratégia para a acção ou uma acção orientada. Não significa apenas saber fazer mas também saber o que fazer e como fazer para um determinado fim ou para fins variados.
- O seu resultado pode ser demonstrado, reconhecido, validado e certificado e deve permitir demonstrar os recursos mobilizados.
- A Competência é contextual, o que significa que se estrutura e desenvolve em função das situações específicas ou de um conjunto de situações similares pressupondo a sua transferibilidade (Carneiro e tal. 2007 pag.7).

Apesar da sua ampla e acentuada expressão na gestão empresarial, o termo “gestão de competências”<sup>8</sup>, destacado particularmente na gestão dos recursos humanos, apresenta uma certa diversidade de perspectivas das quais se destacam quatro principais:

---

<sup>7</sup> Gary Stanley Becker - É considerado um dos economistas mais criativos de todo o mundo, aplicando os métodos da economia na análise dos mais diferentes fenómenos sociais. Foi contemplado com o Prémio Nobel de Economia em 1992.

<sup>8</sup>Gestão de Competências – Permite definir, avaliar e desenvolver os comportamentos, acções e desempenhos que as pessoas devem evidenciar no contexto profissional.

- *As Competências como Atribuições* – Segundo esta perspectiva, as competências são consideradas prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar, inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades e independentes das pessoas que usam. As competências são assim, um elemento externo à pessoa, adstrito a um determinado papel organizacional ou social dessa pessoa, independentemente de serem, ou não, evidenciadas no seu desempenho.
- *As Competências como Qualificações* – Enfatiza a noção de competência como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via de sistema normal de ensino, seja por via da formação profissional. Nesse contexto, a pessoa dir – se – á que está qualificada para o desempenho de um determinado cargo ou função se tiver, no seu curriculum, um conjunto de formações reconhecidas como válidas para garantir a qualidade do seu desempenho no exercício desse cargo ou função.
- *As Competências como Traços ou Características Pessoais* - Nesta perspectiva e de acordo McClelland, as pessoas que apresentam uma elevada performance, evidenciam um conjunto de características de desempenho que claramente as diferenciava das outras (McClelland<sup>9</sup>, 1973). Por outro lado, Boyatzis<sup>10</sup>, considera que uma competência é intrínseca a uma pessoa o que a leva a ter uma boa performance na realização de uma actividade.<sup>11</sup>

Mas tarde em 1993, Spencer e spencer, propõem que «uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva e superior performance, numa dada actividade ou situação.»

- *As Competências como Comportamentos ou Acções* – Esta perspectiva enfatiza o conceito de competência enquanto comportamento ou acção. Isto é, uma competência está actualizada quando a sua manifestação no comportamento de uma pessoa se torna

---

<sup>9</sup>David McClelland foi um grande teórico da psicologia. Reconhecido por seu trabalho em motivação do sucesso e consciência, participou na criação do sistema de placar para o Thematic Apperception Test\*. Mudou-se para a Boston University em 1987, onde recebeu o prêmio da American Psychological Association por Distintas Contribuições Científicas.

\*Teste de Apecepção Tématica - É um teste Projectivo da Psicologia.

<sup>10</sup> Richard E. Boyatis é Professor no Departamento de Comportamento Organizacional, Psicologia e Ciência Cognitiva da Case Western Reserve University e Recursos Humanos no ESADE.

<sup>11</sup> Disponível em [www.gestaodecarreira.com.br](http://www.gestaodecarreira.com.br) . Acesso em 02/01/2011

evidente e susceptível de ser medida através de indicadores observáveis: os indicadores comportamentais.

Actualmente é cada vez mais sentida a necessidade por parte das empresas e mesmo dos trabalhadores, de saber identificar as necessidades de qualificação para determinada profissão, o que vêm exigir um reequacionar urgente da relação empresa e a formação/educação (Almeida, Paulo pereira de, Rebelo, Glória, 2004).

Existem muitas teorias de que o crescimento económico de um país, consegue – se através de acumulação de conhecimento considerado um motor fundamental do processo de crescimento, através de ganhos de produtividade e de eficiência. Visto assim, a educação e a investigação são entendidas como os mecanismos capazes de acelerar o processo de aprendizagem e assim contribuir para uma sociedade baseada na informação e no conhecimento. Também é verdade que, uma sociedade baseada na informação e no conhecimento requer uma massa crítica, composta de recursos humanos qualificados, capaz de dinamizar o desenvolvimento.

Com vista a ter os recursos humanos qualificados, surge em Cabo Verde a UNI- CV( Universidade pública de Cabo Verde), numa altura considerada por muitos autores, em que muitos países estão já a efectuar a reforma das suas universidades, o que não deixa de ser verdade. A UNI-CV, surge como a expressão histórica da vontade geral cabo – verdiana que, no domínio do conhecimento, dá cumprimento a uma tradição de ensino e reconhece o lugar dos intelectuais na sociedade. Ela foi concebida pelo governo como uma instituição capaz de dar mais – valia para o processo de capacitação competitiva da economia do país ([www.unicv.edu.cv](http://www.unicv.edu.cv)).

Tendo em conta os novos desafios e oportunidades proporcionadas pela era da globalização e sendo Cabo Verde um país pequeno, insular e de escassos recursos, a economia do conhecimento surge como uma oportunidade de desenvolvimento e “ como a via mais credível de uma inserção competitiva no espaço económico regional e mundial” (CNI UNI\_CV P.33). Como o país ainda não têm muitos “ quadros qualificados” para o apoio ao ensino superior, o país pode beneficiar da diáspora, pois são muitos os cabo-verdianos que estão em prestigiadas instituições de ensino superior, nos mais diversos países.



#### 4- As Qualificações e Competências dos profissionais de Hotelaria

(Westwood, 2002 in Baum<sup>12</sup>, 2008), considera que o trabalho no sector dos serviços, por exemplo, o turismo, mais especificamente na hotelaria, é caracterizado como “ pouco qualificado”, tanto na literatura académica como na imprensa escrita. Esta constatação surgiu através de muitos aspectos que têm sido divulgados a cerca deste sector onde por exemplo os baixos níveis de qualificações, os salários baixos, elevada dependência do trabalho sazonal, elevada rotação da mão – de – obra são as características mais frequentes. No entanto, outros autores como Baum, 1996; Burns<sup>13</sup> 1997 in Baum, 2008, têm posto em causa estas características. Por exemplo, Pine e Gilmore<sup>14</sup>, 1999, in Baum, 2008, analisam em pormenor, segundo as quais as qualificações são envolvidas na prestação de serviços com base na experiência em que incluem um grande conjunto de atributos que vão além das tradicionais interpretações do trabalho no sector hoteleiro, que são principalmente centradas nos aspectos técnicos da oferta de produtos. Outros afirmam que as qualificações estão sempre rodeadas de controvérsia porque as percepções acerca das mesmas são muito subjectivas e relativas (Riley<sup>15</sup> et al. 2002,in Baum, 2008). Contudo, segundo estes autores, determinar quem é ou não qualificado é uma questão tão essencial quanto inevitável (p. 143).

Os critérios que podem ser utilizados para definir uma qualificação são diversos e variados. Alguns autores questionam, contudo, se o conceito de qualificação deverá ter em conta as qualificações formais de um indivíduo, a quantidade de formação exigida para um determinado posto de trabalho, ou a capacidade de um indivíduo desempenhar tarefas profissionais complexas (Bradley<sup>16</sup> et al. 2000, in Baum, 2008). Todos estes critérios são importantes na definição de qualificações, o que leva a crer que as características e qualificações exigidas no sector hoteleiro não são específicas deste sector, existindo no entanto argumentos estudados (Ex: Lashey e Morrison<sup>17</sup> 2000 – A natureza do sector hoteleiro

---

<sup>12</sup> Tom Baum – Professor de Turismo Internacional e Gestão Hoteleira na Universidade de Strathclyde, Glasgow, Escócia

<sup>13</sup> Peter M. Burns – Professor de Turismo e Desenvolvimento Internacional e Director do Centro de Estudos de Políticas do Turismo, da Universidade de Brighton, Inglaterra.

<sup>14</sup> B. Joseph Pine II - É um aclamado autor, orador e consultor de gestão quer de empresas da lista Fortune 500, quer novos projectos empresariais. É co-fundador da Strategic Horizons LLP, um ateliê de reflexão dedicado a ajudar empresas a conceber e a projectar novas formas de acrescentar valor às suas ofertas económicas.

James H. Gilmore – É co-fundador da Strategic Horizons LLP e um companheiro e Professor Adjunto Batten na Darden Graduate School of Business da Universidade de Virginia. Ele é graduado pela The Wharton Scholl da Universidade da Penisilvânia.

<sup>15</sup> Michael Riley - É Professor de Comportamento Organizacional da Escola de Estudos de Gestão para o sector dos serviços, da Universidade de Surrey, onde é Director de pesquisa de Pós-Graduação.

<sup>16</sup> Harriet Bradley - É uma especialista no estudo do emprego das mulheres. Seus Interesses mais amplos de pesquisa são sociologia do género feminismo, relações laborais e da sociologia do trabalho, juntamente com um interesse geral de divisões e desigualdades sociais.

in Baum, 2008) segundo o qual a especificidade é gerada pelo contexto e pela combinação destas qualificações. Este sector hoteleiro é geralmente caracterizado pela presença dominante de pequenas empresas, onde adoptam frequentemente comportamentos comerciais sazonais, mas também variáveis em cada dia e semana.

Estas características afectam não só as funções desempenhadas pelas pessoas que trabalham no sector hoteleiro contribuem para a definição de características na esfera dos recursos humanos, que (Keep e Mayhew<sup>18</sup> 1999 - p. 8-9 in Baum, 2008) resume – as da seguinte forma:

- Tendência para salários baixos, excepto no caso de falta de mão-de-obra qualificada;
- Prevalência do trabalho fora do período normal e de modelos de distribuição de turnos pouco favoráveis à família;
- Escassez de políticas de igualdade de oportunidades e maior domínio do sexo masculino, que é mais bem remunerado;
- Carreiras profissionais pouco estruturadas ou inexistentes; práticas de recrutamento informais;
- Ausência de modelos formalizados de boas práticas no âmbito da gestão e desenvolvimento de recursos humanos;
- Ausência de uma presença sindical relevante;
- Níveis elevados de rotação de mão-de-obra;
- Dificuldades no recrutamento e retenção de trabalhadores.

A polémica que envolve este tema, é ultrapassado por considerações mais abrangentes e genéricas sobre as qualificações no contexto da mudança de emprego, da tecnologia e da formação profissional, tanto nas economias desenvolvidas como nas menos desenvolvidas. Na sua forma globalizada, este sector é dominado por um forte enfoque ocidental em termos operacionais e culturais (Dunning e McQueen<sup>19</sup>, 1982; Nickson e Warhurst<sup>20</sup>, 2001 in Baum,

---

<sup>17</sup> Conrad Lashey - Professor em Hospitalidade na Universidade de Bolton, Nottingham, Reino Unido.

Alison Morrison - Professora de Gestão hoteleira que recentemente, foi Vice-Reitor (Investigação) da Escola de Negócios Strathclyde na Universidade de Strathclyde. Antes disso foi chefe do Departamento de Hotelaria e Gestão de Turismo.

<sup>18</sup> Ewart Keep - tem um grau de honras na história moderna, história económica e política do Royal Holloway College, Universidade de Londres; e um doutorado em relações industriais pela Universidade de Warwick.

<sup>19</sup> John H. Dunning – Foi Professor Emérito da Universidade de Reading, foi um dos maiores a investigar sobre a globalização, procedendo também a uma ampla investigação sobre os métodos e a eficácia da cooperação transfronteiriça de investimento.

2008), de tal forma que existe aquilo a que se pode chamar “proximidade cultural e experiencial” entre o modo como as empresas operam nos países ocidentais desenvolvidos e a experiência da maioria dos trabalhadores que, tradicionalmente, já ofereceram produtos e serviços a clientes, tendo já sido eles próprios clientes.

O trabalho no sector hoteleiro (e, por conseguinte, as qualificações que este sector exige) é caracterizado pela diversidade em termos horizontais e verticais (Baum, 2008). Em termos horizontais, o sector inclui uma ampla variedade de profissões em várias áreas-chave de produção e prestação de serviços e na vertical é representada por uma classificação mais tradicional, que vai desde o trabalho não qualificado, passando pelo trabalho semi-qualificado e qualificado, até à supervisão e gestão. O mercado de trabalho interno é usualmente frágil devido às características da “mão – de – obra”, aos requisitos académicos e mesmo às diferenças salariais (Riley, 1996, in Baum, 2008). Esta fragilidade impõe, por si só, pressões negativas sobre as expectativas dos trabalhadores, o que, por sua vez, influencia a natureza e o nível de formação oferecido pelo sistema educativo (Keep e Mayhew 1999, in Baum, 2008).

O trabalho no sector hoteleiro é frequentemente caracterizado como sendo um trabalho de natureza brutal e injusta, realizado por pessoas sem instrução, desmotivadas, sem formação, sem qualificações e pouco produtivas (Westwood, 2002; Shaw e Williams<sup>21</sup>, 1994, in Baum, 2008, p. 142). Face a esta situação, há autores que classificam o trabalho no sector turístico em duas categorias: “qualificado” e “não qualificado”, defendendo que esta divisão resulta de uma construção social (Burns, 1997, in Baum, 2008). Na linha desta perspectiva e dado que em qualquer estabelecimento hoteleiro bem sucedido sobressaem as características dos seus empregados, assumindo que a tecnologia não pode substituir o calor humano, parece ser relevante que a qualificação dos recursos humanos para o sector turístico tome em consideração características como lealdade, flexibilidade, tolerância, amabilidade e responsabilidade (Poon<sup>22</sup> 1993, in Baum, 2008, p. 262).

---

<sup>20</sup> Dennis Nickson- É Professor e Chefe do Departamento de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Strathclyde. Foi Chefe do Departamento e o Co-Director do Centro para a Pesquisa de Emprego escocês. Seus interesses de pesquisa incluem: a natureza do trabalho e do emprego no sector de serviços interactivos e as relações entre mercado de produto, competências e mercados de trabalho.

Chris Warhurst – É Professor de estudos do Trabalho e Organizacional da Universidade de Sidney.

<sup>21</sup> Gareth Shaw – É Professor de Gestão e Turismo da universidade de Exeter Business Scholl; Foi professor de Geografia Humana na mesma instituição, sendo Doutorado em Geografia Humana.

Allan M. Williams – É Professor de Geografia Humana e Estudos Europeus na Universidade De Exeter.

<sup>22</sup> Auliana Poon – É consultora de Turismo Internacional, numa Empresa líder do Mercado que fornece soluções Inovadoras para a Indústria de viagens e Turismo.

## **Capítulo II – O Propósito e Finalidades de Estudo**

O propósito deste estudo orienta-se para o melhor conhecimento da realidade Caboverdiana em termos da qualificação de recursos humanos no e para o sector da hotelaria e da sua evolução no mercado do trabalho, em geral, e da Ilha de Santiago (mais propriamente da cidade da Praia), em particular. Conhecendo-se a relevância do papel que desempenha a qualificação dos recursos humanos no sucesso de qualquer sector económico, o propósito enunciado decorre fundamentalmente da preocupação em se conhecer o nível de qualificação dos recursos humanos no sector hoteleiro da Ilha de Santiago tendo em vista a formulação de estratégias para o seu desenvolvimento.

Assim, após uma revisão bibliográfica preliminar sobre a temática em estudo procurando compreender as razões da crescente procura de trabalhadores de baixa qualificação no ramo da hotelaria e, por outro lado, olhando para os factores que afectam a oferta de qualificações, considerou-se pertinente colocar as seguintes perguntas de investigação:

1. Existem em Cabo Verde recursos humanos qualificados no ramo da hotelaria em número suficiente para dar resposta à procura?
2. Os recursos humanos qualificados actualmente existentes nos hotéis da ilha de Santiago são nacionais ou de outra nacionalidade?
3. Sabendo – se que os dirigentes de grandes grupos hoteleiros na ilha de Santiago são de outra nacionalidade, que motivos levaram esses recursos humanos a escolher Cabo Verde, ou melhor, a ilha de Santiago para exercer a sua profissão?

Tendo por base as perguntas formuladas definiu-se o seguinte objectivo geral:  
Identificar, analisar e compreender a estratégia e os processos de qualificação de recursos humanos no sector da hotelaria adoptados e seguidos em Cabo Verde.

Mais concretamente, considerou-se relevante definir os seguintes objectivos específicos:

1. Analisar e compreender a evolução da qualificação dos recursos humanos no mercado de trabalho relacionado com o sector da hotelaria na ilha de Santiago.
2. Analisar e compreender os motivos para a crescente procura de trabalhadores de baixa qualificação para a hotelaria na ilha de Santiago.

A resposta a estes objectivos permitirão não só conhecer a realidade vivida no sector hoteleiro da Ilha de Santiago no que se refere à qualificação dos seus recursos humanos como ainda obter informação relevante para a formulação de estratégias de qualificação, inicial e contínua, conducentes a um melhor desempenho da oferta de hotelaria na Ilha.

### **Capítulo III - Geografia e Economia de Cabo Verde**

#### **1 – Breve Descrição da Geografia e da História do País**

O arquipélago de Cabo Verde está situado a cerca de 450 km da costa ocidental africana, entre os paralelos 15 e 17 graus de latitude norte e os meridianos, no cruzamento de três continentes – África, América e Europa, e 22 e 40 e 25 e 22 graus de longitude a oeste de Greenwich e é formado por 10 ilhas entre as quais uma desabitada, além de vários ilhéus. As ilhas estão divididas em dois grupos definidos pela sua posição em relação aos ventos predominantes:

- Grupo Barlavento, mais ao norte, constituído pelas ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal e Boavista influenciados predominantemente pelos ventos alísios;
- Grupo de Sotavento, mais a Sul, onde situam as ilhas de Maio, Santiago, Fogo e Brava.

A sua superfície é de 4.033 km<sup>2</sup> com uma população residente estimada em 484,437 habitantes (INE.CV 2011). Tem 109 habitantes por cada km<sup>2</sup>, sendo que 53 em cada 100 Cabo – Verdianos vivem em áreas urbanas.

**Figura 1 – Mapa de Cabo Verde**



**Fonte:** [www.caboverde24.com](http://www.caboverde24.com)

## 1.1 - História

Segundo tese oficial, as ilhas de Cabo Verde foram encontradas pelos portugueses durante duas sucessivas viagens entre os anos de 1460/62, não obstante algumas delas terem sido conhecidas por africanos muito antes. De acordo com a mesma tese, as cinco primeiras ilhas foram encontradas por António da Noly, estando ele ao serviço do Infante Dom Henrique e as restantes ilhas por Diogo Gomes, escudeiro do Infante Dom Fernando.

Inicialmente, a intenção era de povoar Cabo Verde só com europeus, mas tal não foi possível devido às condições adversas do arquipélago, nomeadamente o clima. Durante três séculos, a capital do arquipélago foi a vila de Ribeira Grande, em Santiago, hoje mais conhecida por Cidade Velha, que é aliás um dos mais importantes patrimónios do contexto histórico do país (Ferreira, 2008). Em 1533, data da obtenção do estatuto de cidade, a criação da diocese de Santiago e a construção de uma catedral tornaram Ribeira Grande a primeira cidade católica dos trópicos. A sua vulnerabilidade aos ataques dos piratas levou à transferência da capital para a vila da Praia de Santa Maria em 1769, ascendendo posteriormente ao estatuto de cidade em 1858 (Ferreira, 2008).

A situação do arquipélago de Cabo Verde pode ser considerada estratégica devido ao facto de se localizar no cruzamento das rotas marítimas da Europa, África e América do Sul. Esta localização foi de grande importância para a expansão portuguesa. A posse das ilhas viria a facilitar a criação de um entreposto comercial e de aprovisionamento de navios e de outras frotas e, sobretudo, tirar proveito do tráfico de escravos (o comércio mais lucrativo da época) transformando – se ,rapidamente num centro de concentração e dispersão de homens, plantas e animais (Ferreira, 2008).

## **1.2 - Independência**

Cabo Verde viveu como colónia portuguesa durante 500 anos, iniciando a luta pela sua independência na década de 1950. A demarcação cultural em relação a Portugal e a divulgação de idéias nacionalistas conduziram à independência do Arquipélago a 5 de Julho de 1975, constituindo - se, então, a República de Cabo Verde (Ferreira, 2008). A partir da independência, Cabo Verde iniciou um percurso de auto – afirmação governado pelo PAICV, que para o efeito procurou ajuda quer da China como dos EUA e dos países ocidentais da Europa. No quadro deste percurso para o qual contribuíram ajudas externas e remessas de emigrantes, realizaram –se a 13 de Janeiro de 1991 as primeiras eleições livres multipartidárias das quais saiu o vencedor o Movimento Para Democracia (MPD). Durante os 10 anos de governo, o MPD alterou completamente a face de Cabo Verde, tendo aberto o país ao investimento estrangeiro de que resultou essencialmente uma baixa significativa do desemprego e a promoção do turismo (Ferreira, 2008).

## **2 - O clima e a Demografia de Cabo Verde**

O clima do país é tropical seco, com a média de temperatura anual a rondar os 25 graus, e uma amplitude que raramente excede os 10 graus, devido à influência do oceano. Existem duas estações, a das chuvas, de Agosto a Outubro, e a estação seca, de Dezembro a junho, quando os ventos sopram com maior intensidade, Julho e Novembro são os meses de transição. A chuva é irregular e não são raros os anos de seca (Machado, 2010).

Situado no meio da zona sudo – saheliana, o arquipélago é muito influenciado pelos ventos que sopram do grande deserto continental. A “Bruma seca”, poeira atmosférica trazida pelo vento, quando acontece, tem duração incerta (Machado, 2010).

**Quadro nº2 – Condições Meteorológicas Anuais**

| Condições Meteorológicas Anuais |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Mês                             | Jan. | Fev. | Mar. | Abr. | Mai. | Jun. | Jul. | Ago. | Set. | Out. | Nov. | Dez. |
| T.*<br>Média<br>do Ar           | 24   | 24   | 25   | 25   | 25   | 26   | 27   | 29   | 29   | 29   | 27   | 25   |
| T.*<br>Média da<br>Água         | 22   | 22   | 23   | 23   | 23   | 25   | 25   | 25   | 24,5 | 24,5 | 24,5 | 22   |
| P.*<br>Média<br>mm              | 5,3  | 3,8  | 1,3  | 0    | 0    | 0    | 0,8  | 14,1 | 33,6 | 6,5  | 2,5  | 1,6  |

**Fonte:** Ferreira, 2008

T.\* - Temperatura

P.\* - Precipitação

## **2.1 - Caracterização Demográfica**

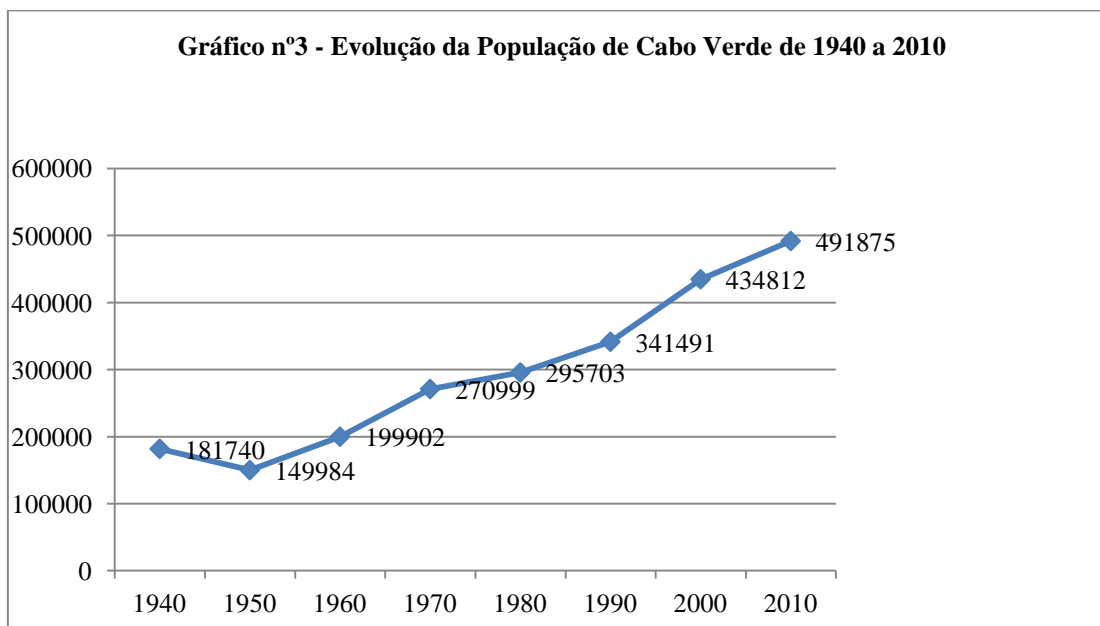
Não é fácil, através das estatísticas conhecidas, acompanhar a evolução da população de Cabo verde, sabendo – se que no Séc. XVI ela se estabilizou entre os 13.000 e os 15.000 habitantes concentrados em Santiago e Fogo. As fomes foram fatais no arquipélago por diversas ocasiões, dizimando milhares de pessoas ciclicamente, o mesmo acontecendo com endemias mortíferas, como a malária, interrompendo drasticamente o crescimento demográfico.

Em finais do Séc.XVII a população de Cabo Verde devia rondar 120.000 habitantes e no final do Séc. XIX perto de 150.000, sendo recenseadas 140.000 a seguir às terríveis (e últimas) fomes dos anos 40 do Séc. XX chegando então a tão esperada independência em 1975 com cerca de 285.000. Este crescimento vigoroso ficou a dever – se a dois factores fundamentais, ocorridos nas últimas décadas antes da independência: um programa de assistência aos necessitados, ligado à trabalhos públicos, e a extinção completa das endemias (Ferreira,2008).

Em 2008, Cabo Verde atingiu um milhão de habitantes, estimando – se que a diáspora é constituída por um número de cabo – verdianos ainda acima desta referida, ou seja, a nação Cabo – verdiana contava nessa altura com um milhão de pessoas.



Sendo a população Cabo – Verdiana maioritariamente proveniente do cruzamento entre os povoadores africanos e europeus brancos. Esta miscigenação reflecte – se no facto de mais de 70% de população ser mestiça, 25% ser de etnia negra e apenas 1% da população ser branca (Ferreira,2008).



**Fonte:**INE.CV 2011

### **3 - A Economia de Cabo Verde**

Após a independência os sucessivos governos de Cabo Verde têm obtido resultados a todos os títulos dignos de registo, ainda mais tendo em conta que a população residente quase duplicou, exacerbando as exigências que historicamente tornaram difícil a condução pública da economia do país. Destaca – se a manutenção da paridade do escudo ao euro, a privatização bem sucedida da banca, o regular funcionamento de uma bolsa de valores mobiliários, a concretização de grandes projectos de obras públicas, sobretudo no sector aeroportuário e viário, e a modernização da administração pública como alguns dos esteios que sustentam a evolução muito positiva da economia cabo – verdiana.

Como se torna claro, não bastava que a condução pública da economia fosse correcta, ou até excelente, se a sociedade civil não desenvolvesse a dinâmica que conduz ao crescimento e à criação de riqueza. A construção civil, a imobiliária turística, a instalação de alguma indústria, em especial de bebidas e confecções, e sobretudo a indústria dos transportes e do turismo tem sido algumas das locomotivas que dinamizam a economia do país.

Um terceiro elemento, determinante no sucesso económico do país, prende – se com ajudas internacionais, que têm sido generosas, mas quer o sector público quer o sector privado têm repetidamente justificado e incentivado pela boa gestão que têm feito delas.

**Quadro nº 3 - Distribuição da população activa ocupada por ramo de actividade segundo o sexo**

| Ramos de actividade económica                                   | Sexo      |      |          |      |       |       |
|---|-----------|------|----------|------|-------|-------|
|   | Masculino |      | Feminino |      | Total |       |
| Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca            | 12381     | 74,7 | 4187     | 25,3 | 16568 | 100,0 |
| Indústrias extractivas  | 547       | 33,2 | 1102     | 66,8 | 1649  | 100,0 |
| Indústrias Transformadoras                                      | 7698      | 74,4 | 2646     | 25,6 | 10344 | 100,0 |
| Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio         | 854       | 83,5 | 169      | 16,5 | 1023  | 100,0 |
| Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento         | 93        | 80,9 | 22       | 19,1 | 115   | 100,0 |
| Construção  | 18893     | 91,8 | 1690     | 8,2  | 20583 | 100,0 |
| Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos          | 8606      | 39,2 | 13351    | 60,8 | 21957 | 100,0 |
| Transportes e armazenagem                                       | 6201      | 85,6 | 1046     | 14,4 | 7247  | 100,0 |
| Alojamento e restauração (restaurante e similares)              | 2300      | 36,4 | 4024     | 63,6 | 6324  | 100,0 |
| Actividade de informação e de comunicação                       | 1025      | 55,7 | 816      | 44,3 | 1841  | 100,0 |
| Actividades financeiras e de seguros                            | 622       | 45,6 | 743      | 54,4 | 1365  | 100,0 |
| Actividades imobiliárias  | 406       | 71,1 | 165      | 28,9 | 571   | 100,0 |
| Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares   | 690       | 56,8 | 525      | 43,2 | 1215  | 100,0 |
| Actividades administrativas e dos serviços de apoio             | 3594      | 52,8 | 3211     | 47,2 | 6805  | 100,0 |
| Administração pública e defesa; segurança social obrigatório    | 9595      | 57,7 | 7042     | 42,3 | 16637 | 100,0 |
| Educação  | 2624      | 39,0 | 4102     | 61,0 | 6726  | 100,0 |
| Saúde humana e acção social                                     | 896       | 34,5 | 1704     | 65,5 | 2600  | 100,0 |
| Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas            | 585       | 68,0 | 275      | 32,0 | 860   | 100,0 |
| Outras actividades de serviços                                  | 2003      | 51,5 | 1887     | 48,5 | 3890  | 100,0 |
| Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico      | 1356      | 17,9 | 6210     | 82,1 | 7566  | 100,0 |
| Actividades dos organismos internacionais e outras inst. Inter. | 237       | 52,3 | 216      | 47,7 | 453   | 100,0 |

Fonte :INE.CV 2011

Pode – se dizer que desde 1975 que Cabo Verde apresenta índices de crescimento económico muito elevados, estimando-se actualmente que o rendimento médio/anual Per Capita se situe nos US\$ 2,000 e a inflação se fique pelos 1,5% anuais (Machado, 2010). Num contexto de mundialização acelerada, a actividade económica nacional é condicionada pela conjuntura externa, particularmente da zona Euro e, em especial, de Portugal, país a que o ligam laços históricos e culturais seculares e com a qual mantém ainda relações de comércio preferenciais. Com efeito, cerca de três quartos das exportações de Cabo Verde destinam-se a Portugal, e de lá provém metade das importações de bens e serviços (Machado, 2010).

A estabilidade política, o investimento na educação, as receitas dos emigrantes são as principais razões desse êxito. Cabo Verde foi desde sempre uma terra de emigrantes, gozando por isso da entrada de divisas enviada pelos seus filhos que, apesar de fisicamente ausentes, mantêm a alma e o sonho na sua terra natal (Machado, 2010).

Actualmente o país está cotado com o quarto melhor índice de qualidade de vida dos países africanos e ocupa o 118º lugar, em 169 países, no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e é superior a países ricos em recursos como Angola ou Nigéria e integra o grupo dos países com desenvolvimento médio, onde figuram a África do Sul, as Maldivas ou a Indonésia<sup>23</sup>. Em 2009, a população pobre foi reduzida até aos 24 por cento<sup>24</sup>.

Apesar disso, cerca de 30% da força activa do arquipélago é pobre, 25% está no desemprego, e 14% da população é muito pobre, segundo estimativa do banco mundial.

A produtividade da economia cabo - verdiana é ainda relativamente modesta, em particular face à zona euro, com a qual se desenvolvem 80% das trocas comerciais do arquipélago. No que se refere ao regime cambial, a moeda nacional (escudo cabo – verdiano - CVE) está desde 1999 ancorada ao euro (anteriormente esteve ligada ao escudo português), o que tem permitido um controlo eficaz da inflação e desempenhado um papel fulcral no crescimento sustentado do produto.

A integração da economia de Cabo Verde na economia mundial é um dos objectivos das autoridades e nele se inserem diversos acordos internacionais. Exemplos da abertura da economia cabo-verdiana à concorrência internacional são a liberalização progressiva do comércio externo (mantém-se ainda alguns direitos aduaneiros sobre certos produtos), a atribuição de zona franca à Praia e ao Mindelo, tendo em vista a atracção do investimento estrangeiro, o pedido de adesão a Organização Mundial do Comércio em 1999. Para além das considerações referidas, a economia de Cabo Verde tem como restrições permanentes o isolamento inter e intranacional, o que dificulta a mobilidade de pessoas, bens e serviços, a insuficiência de recursos naturais de base industrial e do sector agro-alimentar, pelas difíceis condições de solo e clima, e a pressão recente e que se prevê crescente sobre os preços de energia.

A qualificação cada vez maior dos recursos humanos, em particular dos jovens, e a cooperação internacional permitirão certamente superar com êxito as dificuldades do percurso para o desenvolvimento do país.

---

<sup>23</sup> Disponível em [www.asemana.publ.cv](http://www.asemana.publ.cv) . Acesso em 30/01/2011.

<sup>24</sup> Disponível em [www.asemana.publ.cv](http://www.asemana.publ.cv) . Acesso em 30/01/2011.

Como dito anteriormente, a estabilidade política, o empenho dos sucessivos governos na construção e consolidação da democracia e a situação geográfica do arquipélago, beneficiando das influências climáticas da proximidade a África e da equidistância à Europa e América do sul, fazem de Cabo Verde um país com grande potencial de eleição para o investimento estrangeiro, principalmente na área do turismo e outras que possam promover ou apoiar o seu desenvolvimento (Machado, 2010).

As diferentes constituições das ilhas permitem a existência de vários tipos de turismo que variam tanto dentro da mesma ilha, em algumas ilhas, como de ilha para ilha, de acordo com as suas características e suportes de apoio aos vários tipos de turismo. Agora o país já conta com uma escola dedicada ao turismo e hotelaria desde que foi financiada pela cooperação luxemburguesa onde veio colmatar a lacuna com o lançamento, em 25 de Janeiro de 2007, da primeira pedra para a construção da escola na cidade da praia, tendo iniciado as aulas em Abril de 2011.

#### **4 – As Actividades de Desporto e de Lazer**

O país proporciona inúmeros pontos de interesse relacionados com a natureza. Podem ser divididos em três categorias: aquáticos, montanhistas e nocturno/gastronómicos. No que diz respeito aos primeiros, os visitantes podem gozar as maravilhosas praias de areias brancas e finas. Para os que preferem mais agitação têm ao seu dispor inúmeras actividades náuticas, como a pesca, “windsurf”, “bodyboard”, “skyboard”, “surf” ou mergulho (Machado, 2010). Quem prefere o campo, ou alternar o campo com a praia, tem numerosos itinerários ao dispor, principalmente em zonas montanhosas e de vales profundos, com ou sem guia (Machado, 2010). Pode – se ainda optar por passear a cavalo ou de bicicleta, ou ainda praticar ténis ou golfe, estas duas modalidades na ilha de S. Vicente (Machado, 2010).

## **Capítulo IV- Cabo Verde e o Turismo**

### **1 – A Actividade Turística em Cabo Verde**

Durante 23 anos (1980 a 2003), a procura interna manteve-se como a principal contribuição para a formação do PIB cabo-verdiano, contudo o almejado processo de mudança estrutural da economia estava longe de ser atingido tendo-se mantido as primeiras características verificadas no modelo pós-independência.

No final dos anos 80, as autoridades optaram por implementar um modelo de desenvolvimento assente na promoção da abertura política bem como na liberalização dos preços e no comércio externo (CGD, 2007).

Depois de muitas estratégias de desenvolvimento económico terem fracassado, concluiu-se que para ter sucesso, seria necessário apostar nos sectores ou actividades que estejam orientados para o mercado externo ou para as exportações, o que nas condições actuais, significa privilegiar o sector dos serviços e, dentro deste o turismo, mercê das excepcionais condições naturais, das enormes potencialidades que apresenta e das condições que reúne para um rápido crescimento e inserção na economia mundial (Sarmiento, 2008).

Sendo assim, o turismo aparece como um exemplo de uma actividade que poderá constituir o ponto de partida para o equilíbrio da balança comercial Cabo-Verdiana.

Foi a partir da década de 80 que começaram a aparecer as primeiras unidades hoteleiras em Cabo Verde designadamente o hotel Morabeza, o Belo Horizonte, o Atlântico, e o hotel Xaguate. Já na década de 90 apareceram outras novas unidades de alojamento como Porto grande, Marisol e Praia Mar, nas ilhas de São Vicente e Santiago respectivamente.

O primeiro operador turístico a trabalhar no mercado de Cabo Verde, foi o Soltrópico, operador turístico português criado na mesma década e a partir dali começaram a ser criados estratégias de desenvolvimento do turismo assumindo um carácter nacional e internacional.

Desde o 1º plano nacional de desenvolvimento (PND) apresentado entre (1982-1985), o turismo apareceu como uma das grandes apostas de desenvolvimento de Cabo Verde, tendo desde o início da II república (1990-II PND), a ganhar importância enquanto instrumento de desenvolvimento (CGD, 2007).

Desde então, os planos nacionais de desenvolvimento não deixaram mais de considerar o desenvolvimento do turismo como um dos objectivos principais para se atingir o desenvolvimento social e económico de Cabo Verde, o turismo passou igualmente a ser encarado como um dos vectores estratégicos para se atingir a internacionalização do país. Consciente do enorme potencial turístico das suas ilhas, Cabo Verde tem vindo a investir em projectos de infra-estruturas básicas (rede de distribuição de água potável, vias de comunicação rodoviária, transportes aéreos, transporte marítimos,) necessárias à captação do investimento e desenvolvimento do turismo, uma das prioridades do desenvolvimento da economia. Além das várias acções de promoção turística das ilhas (como feiras internacionais de turismo, viagens públicas da arte, da música, do jornalismo) que desde há vários anos têm vindo a desenvolver, as autoridades Cabo-Verdianas concedem, entre outros benefícios, bonificações nas aquisições de terrenos, incentivos fiscais e facilidades aduaneiras aos investidores que escolham cabo verde como destino dos seus investimentos.

No sector do turismo está concentrado o maior volume de investimento realizado no país, cerca de 81% do total, seguido do sector da indústria com 10% e por fim os outros sectores de actividade, com 9% do total. É ainda, neste sector que se regista o maior nível de diversificação do produto, com a introdução de novas actividades e novas formas de prestação de serviços de turismo, com maior valor acrescentado, tais como turismo de habitação de luxo e novos pacotes turísticos com maior diversificação das opções oferecidas, tais como “resorts”, campos de golf, parques aquáticos e novas modalidades de desportos náuticos, como o “surf”, o “windsurf” e a vela entre outros possíveis que a procura obrigará a desenvolver.

## 1.1 - Procura Turística

### Hóspedes e Dormidas

Segundo os dados do Inquérito à Movimentação de Hóspedes, apurados pelo Instituto Nacional de Estatística, durante o ano de 2010 entraram nos estabelecimentos hoteleiros, cerca de 381.831 hóspedes, correspondendo a uma variação positiva de 15,6% (INE.CV 2011). Por outro lado, estes estabelecimentos hoteleiros geraram 2.342.282 dormidas, o que corresponde a um crescimento de 15,9%, em relação ao ano anterior (INE.CV 2011).

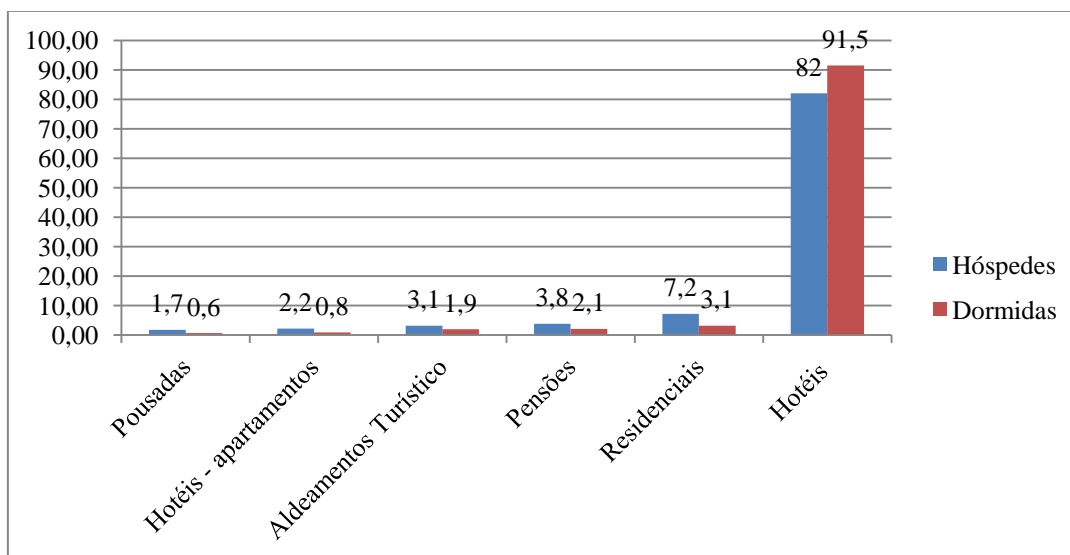
Quadro nº 4 - Evolução dos hóspedes e das dormidas segundo trimestres homólogos, 2009/2010

|          | 2009      |           |           | 2010      |           |           | Evolução (%) |         |       |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---------|-------|
|          | 1º Sem.   | 2º Sem.   | Total     | 1º Sem.   | 2º Sem.   | Total     | 1º Sem.      | 2º Sem. | Total |
| Hóspedes | 165.238   | 165.081   | 330.319   | 171.751   | 210.080   | 381.831   | 3,9          | 27,3    | 15,6  |
| Dormidas | 1.001.881 | 1.019.871 | 2.021.752 | 1.055.793 | 1.286.489 | 2.342.282 | 5,4          | 26,1    | 15,9  |

Fonte: INE.CV 2011

*\*semestre*

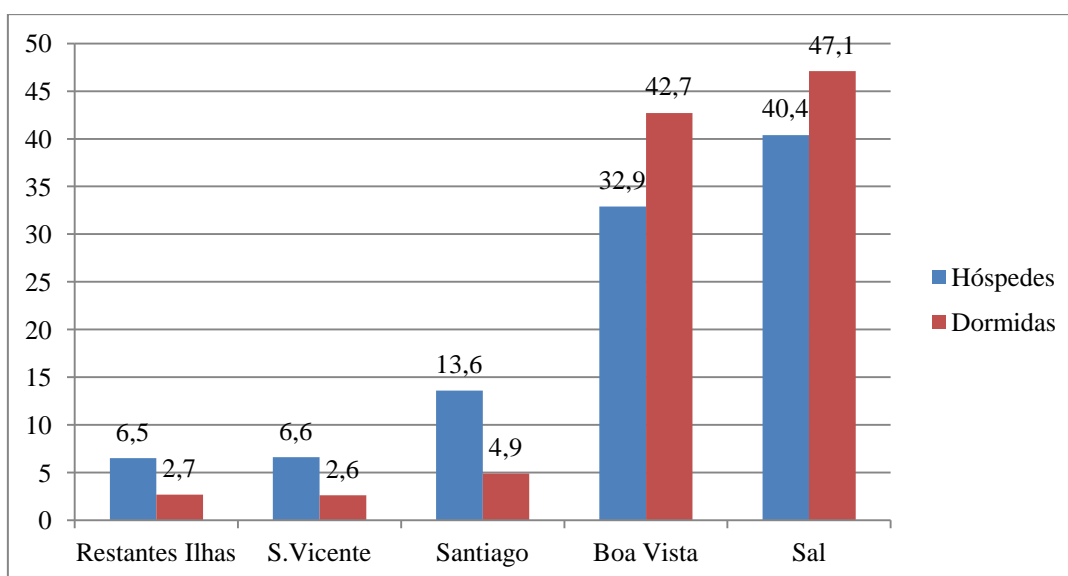
Gráfico nº 4 – Hóspedes e Dormidas(%) segundo tipo de estabelecimento 2010



Fonte: INE.CV 2011

Os hotéis continuam sendo os estabelecimentos mais procurados, representando 82,0% do total das entradas. Seguem-se-lhe as residenciais, com cerca de 7,2% e as pensões com 3,8% (INE.CV 2011). Relativamente às dormidas, os hotéis também tiveram maior acolhimento, representando 91,5% do total. Seguem-se-lhe as residenciais e as pensões com 3,1% e 2,1%, respectivamente (INE.CV 2011).

**Gráfico nº 5 – Evolução dos Hóspedes e Dormidas Segundo as ilhas 2010**



**Fonte:** INE.CV 2010

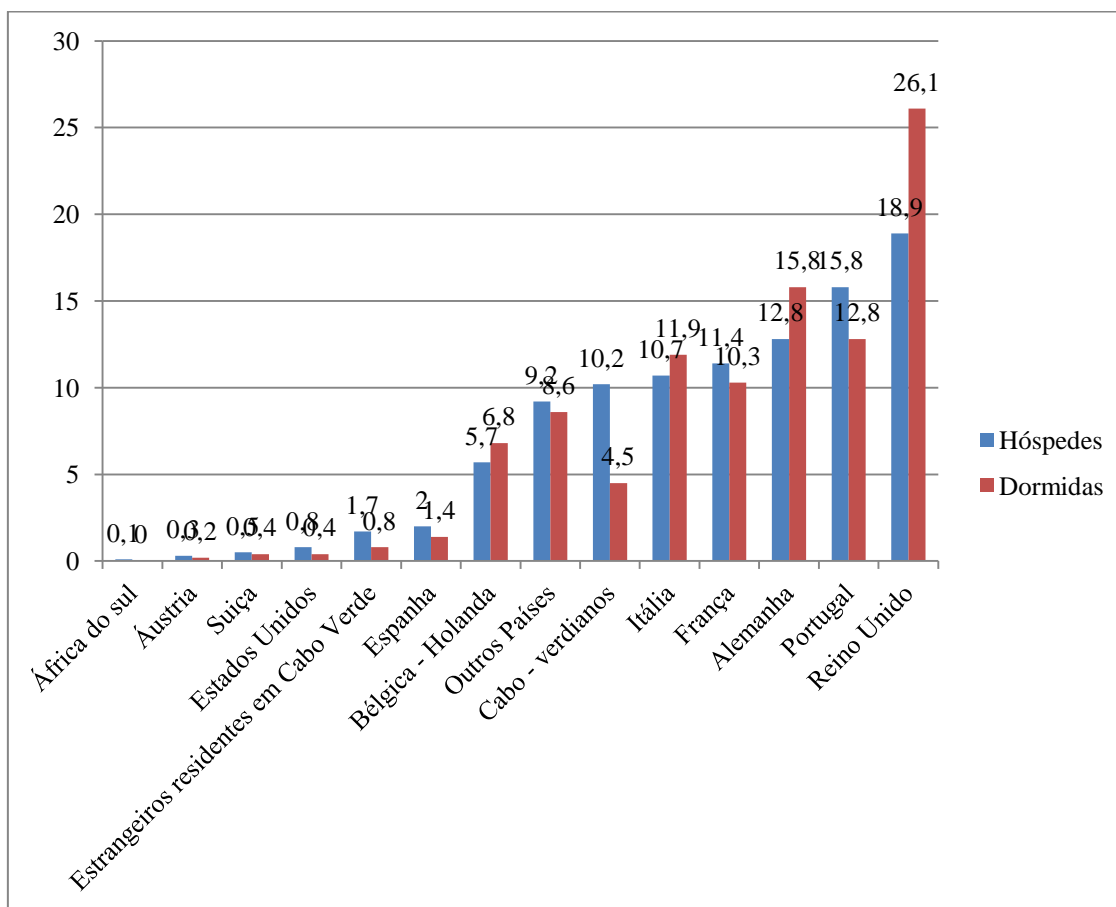
Por países de residência habitual dos hóspedes, o principal mercado emissor continua a ser o Reino Unido com 20,6% no total das entradas, a seguir Portugal, Itália, Alemanha e França, responsáveis por 19,1%, 15,0%, 9,7% e 8,0% das entradas, respectivamente.

Relativamente às dormidas, mantém a mesma ordem, sendo o Reino Unido com 28,6% do total, seguido de, Portugal, Itália, Alemanha e França, com 16,6 e 16,5%, 14,5% e 6,8%, respectivamente.

É de realçar que os residentes em Cabo Verde totalizaram 14,6% das entradas e 5,5% das dormidas.



Gráfico nº6 – Hóspedes e Dormidas por país de residência dos hóspedes, 2010



Fonte: INE.CV 2011

A maioria dos turistas provenientes do Reino Unido, preferiram como destinos as ilhas do Sal e da Boa Vista, representando cerca de 50,8% e 48,7% das dormidas, respectivamente e escolheram como local de acolhimento os hotéis, representando cerca de 99,7% (INE.CV 2011).

Os turistas Portugueses preferiram como destino principal a ilha da Boa Vista (60,3), seguida pela ilha do Sal, representando 27,0% das dormidas. Os hotéis foram os meios de alojamentos de eleição representando 95,2% das dormidas. A Ilha do Sal continua sendo a ilha de maior acolhimento, com cerca de 40,4% do total das entradas, seguida de Boa Vista com 32,9% e Santiago com 13,6% do total das entradas. O mesmo se pode dizer em relação às dormidas, embora em proporções diferentes, (47,1%; 42,7% e 4,9% respectivamente). Relativamente ao país de residência habitual dos hóspedes, verificou-se que os estrangeiros residentes em Cabo Verde totalizavam 12,0% das entradas e 5,3% das dormidas (INE.CV 2011).

O principal mercado emissor continua a ser o Reino Unido responsável por 26,1% dos turistas, seguido da Alemanha, Portugal e Itália com 15,8%, 12,8% e 11,9% das dormidas, respectivamente. A maioria dos turistas provenientes do Reino Unido preferiu como destino a ilha do Sal, representando cerca de 54,7% das dormidas. Boa Vista acolheu 44,3% das dormidas, sendo 99,2% efectuadas nos hotéis. Os Alemães concentraram-se sobretudo nos hotéis, 94,2% e os destinos principais foram as Ilhas do Sal e Boa Vista, com 47,8% e 47,4% das dormidas.

Segundo os dados apurados, os visitantes provenientes da Alemanha passaram a ter maior permanência média em Cabo Verde (9,8 noites). A seguir estão os provenientes do Reino Unido e dos Países Baixos, permanecendo em média, 9,2 e 8,1 noites, respectivamente. Os Cabo-verdianos residentes permaneceram, em média, 2,3 noites nos estabelecimentos hoteleiros (INE.CV 2011). As dormidas dos residentes em Portugal distribuíram-se principalmente pelas Ilhas da Boa Vista (45,6%), Sal (37,1%) e Santiago (13,1%) e escolheram os hotéis como principal meio de alojamento para as suas dormidas (93,5%).

Os Italianos continuam a preferir como destino principal a ilha do Sal (58,3%), seguida a ilha da Boa Vista, representando 39,5% das dormidas (INE.CV 2011). Escolheram os hotéis como principal meio de alojamento (92,4%). Os hotéis foram os tipos de estabelecimento hoteleiros mais procurados por qualquer dos turistas mencionados anteriormente

## **2- Deficiências e Problemas da Actividade Turística**

Os principais problemas que os operadores e turistas enfrentam segundo dados do INE são:

- Insuficiente apoio ao sector privado;
- Inexistente levantamento actualizado das necessidades de mão – de – obra;
- Inadequada oferta do produto turístico(ex: infra – estrutura, nomeadamente de saúde, insuficientes meios de transportes e preços elevados, insuficientes e deficientes meios de comunicação, bem como custos elevados);
- Desactualização do inventário dos recursos turístico;
- Insuficiente sinalização dos principais pontos e estabelecimentos turísticos;
- Insuficiência e/ou inexistência de informação aos operadores e agentes turísticos;

- Insuficiente regulamentação(ex: legislação turística desactualizada, excessivo procedimento burocrático na viabilização dos investimentos, fiscalização e controle inexistentes e/ou inadequados, indefinição de regras e competências dos diversos agentes e operadores);
- Inexistência de estudos técnicos e de oportunidades de investimentos

### 3 - Os Impactes do Turismo na Economia

Entre 2004 – 2008, Cabo Verde teve no turismo um crescimento anual de 26% e, desde 2006 um aumento da taxa de ocupação em cerca de 80%. Em finais de 2010, os estabelecimentos hoteleiros inventariados empregavam cerca de 4.058 pessoas, o que corresponde a um decréscimo de 1,5% em relação ao ano 2009 (INE.CV 2011). Neste universo, os hotéis são as unidades que empregam o maior número de pessoas, representando cerca de 76,5% do total dos empregados. Seguem – se as pensões e os aldeamentos turísticos, representando, respectivamente, 8,6% e 5,6%. Em termos regionais, o Sal é a ilha que emprega mais pessoas nos estabelecimentos de alojamento turístico (41%), seguida pela ilha da Boa Vista (28%) e a ilha Santiago (16%) (INE.CV 2011).

**Quadro nº 5 - Pessoal ao serviço segundo o tipo de estabelecimento por Ilha, 2010**

|            | Tipo de Estabelecimento |     |         |     |          |     |                         |     |                           |     |              |     | Total |       |
|------------|-------------------------|-----|---------|-----|----------|-----|-------------------------|-----|---------------------------|-----|--------------|-----|-------|-------|
|            | Hotéis                  |     | Pensões |     | Pousadas |     | Hotéis-<br>apartamentos |     | Aldeamentos<br>Turísticos |     | Residenciais |     |       |       |
| Ilha       | Nº                      | %   | Nº      | %   | Nº       | %   | Nº                      | %   | Nº                        | %   | Nº           | %   | Nº    | %     |
| S. Antao   | 59                      | 2   | 62      | 18  | -        | -   | -                       | -   | ...                       | ... | 14           | 7   | 143   | 3,5   |
| S.Vicente  | 169                     | 5   | 69      | 20  | ...      | ... | ...                     | ... | -                         | -   | 66           | 32  | 324   | 8,0   |
| S. Nicolau | -                       | -   | 15      | 4   | ...      | ... | -                       | -   | -                         | -   | ...          | ... | 20    | 0,5   |
| Sal        | 1501                    | 48  | 39      | 11  | -        | -   | ...                     | ... | ...                       | ... | 28           | 13  | 1654  | 40,8  |
| Boavista   | 991                     | 32  | 11      | 3   | -        | -   | ...                     | ... | ...                       | ... | 20           | 10  | 1152  | 28,4  |
| Maio       | ...                     | ... | ...     | ... | -        | -   | -                       | -   | -                         | -   | ...          | ... | 17    | 0,4   |
| Santiago   | 363                     | 12  | 82      | 23  | ...      | ... | ...                     | ... | ...                       | ... | 63           | 30  | 639   | 15,7  |
| Fogo       | ...                     | ... | 53      | 15  | ...      | ... | ...                     | ... | ...                       | ... | ...          | ... | 94    | 2,3   |
| Brava      | -                       | -   | 12      | 3   | ...      | ... | -                       | -   | -                         | -   | -            | -   | 15    | 0,4   |
| TOTAL      | 3.105                   | 100 | 350     | 100 | 44       | 100 | 124                     | 100 | 227                       | 100 | 208          | 100 | 4.058 | 100,0 |
| %          | 76,5                    |     | 8,6     |     | 1,1      |     | 3,1                     |     | 5,6                       |     | 5,1          |     | 100,0 |       |

Fonte: INE.CV 2011

O pessoal remunerado representa 99,3% do total do pessoal empregado. A grande maioria, 93,1% do pessoal empregado, é nacional e 57,2% do pessoal ao serviço total são mulheres. Por categoria de pessoal ao serviço, a restauração, os andares e a cozinha representam, do total do pessoal, cerca de 15,9%, 14,1% e 12,8% respectivamente (INE.CV 2011). As categorias menos representativas são o controlo (1,1%), o economato com 1,4% e a pastelaria com 1,8% (INE.CV 2011). Segundo o escalão de pessoal ao serviço, continuam a ser mais representativos os estabelecimentos hoteleiros que empregam 3 a 5 pessoas, representando 29,2%. Seguem-se os estabelecimentos que empregaram 6 a 9 pessoas e 1 a 2 representando, 21,3% e 19,1% respectivamente (INE.CV 2011).

#### **4- O sector Hoteleiro**

As grandes unidades hoteleiras têm surgido de investimentos externos, nomeadamente de capitais italianos, mas também de alguns investimentos Portugueses através do Grupo Oásis Atlântico e do Grupo Pestana, seguidos por promotores, igualmente europeus, como os Espanhóis, Canarinos e Alemães. A partir de 2006, surge um novo fenómeno, a chegada massiva de capitais Ingleses e Irlandeses ( na ordem de milhares de milhões de euros), sempre em parceria com empresários cabo – verdianos, para a construção de “Resorts” e habitações de luxo, cujos empreendimentos deveriam ficar concluídos entre finais de 2010 e 2012 .

Os empresários cabo – verdianos, atentos à evolução positiva do sector , e cada vez mais conscientes do seu papel no desenvolvimento de Cabo Verde, têm aumentado substancialmente os seus investimentos em estabelecimentos de alojamento de pequeno porte (20 a 30 quartos), oferecendo sensações diferentes ao inserir os visitantes nas comunidades, dando – lhes a conhecer os costumes e tradições com vantagens para a economia local. A aposta estende – se à restauração, devendo prosseguir com o artesanato, a animação cultural e os transportes rodoviários.

#### 4.1 - Número de Estabelecimentos Hoteleiros em Cabo Verde (2010)

Segundo o inventário anual realizado pelo Instituto Nacional de Estatística, junto dos estabelecimentos hoteleiros, no ano 2010 existiam em Cabo Verde 178 estabelecimentos hoteleiros, o que corresponde a um acréscimo de 2,9%, face ao ano anterior (INE.CV 2011). Esses estabelecimentos hoteleiros oferecem uma capacidade de alojamento de 5.891 quartos, 11.397 camas e 13,862 lugares traduzindo num decréscimo de 7,5%, 2,8% e 1,7% respectivamente, em relação ao ano anterior devido fundamentalmente ao fecho de alguns hotéis importantes sobretudo na ilha do sal (INE.CV 2011).

**Quadro nº6 - Evolução da proporção (%) de estabelecimentos, quartos, camas, capacidade de alojamento e pessoal ao serviço, 2005 – 2010**

|                          | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Estabelecimentos         | 22,2 | 7,6  | 5,6  | 5,3  | 9,5  | 2,9  |
| Nº de Quartos            | 39,9 | 9,8  | 11,0 | 15,0 | 3,2  | -7,5 |
| Nº de Camas              | 42,6 | 6,6  | 10,6 | 16,9 | 2,6  | -2,8 |
| Capacidade de Alojamento | 53,2 | 1,0  | 10,5 | 18,7 | 2,8  | -1,7 |
| Pessoal ao Serviço       | 47,8 | 2,8  | 4,9  | 18,3 | 1,0  | -1,5 |

**Fonte:** INE.CV 2011

A ilha de Santiago possui 42 estabelecimentos de alojamento turístico o que corresponde a 23,6% do total existente. Seguem-se as ilhas de Sal e S. Vicente ambas com 27 estabelecimentos, e Santo Antão com 25, representando 15,2%, 14,0% do total dos estabelecimentos, respectivamente (INE.CV 2011). A ilha do Fogo foi a ilha onde ocorreu maior aumento, de 9 estabelecimentos (INE.CV 2011). Seguem-se as ilhas de Santiago e de Santo Antão com um acréscimo de 4 e 2 estabelecimentos, respectivamente (INE.CV 2011). Nas ilhas do Sal, S. Vicente e do Maio registou-se um decréscimo, sendo do que a 1ª foi de 8 e nas demais, 1 estabelecimento cada. Nas restantes ilhas, não houve alteração no número de estabelecimentos, relativamente ao ano transacto (INE.CV 2011).

As pensões e as residenciais continuaram a ser os estabelecimentos hoteleiros com maior peso, representando cerca de 34,3% e 27,0% do total, respectivamente, ficando os hotéis em terceiro lugar com 23,0% (INE.CV 2011).

**Quadro nº 7 - Estabelecimentos de alojamento disponíveis segundo o tipo, por Ilha, 2010**

| Ilha       | Tipo de Estabelecimento |     |         |     |          |     |                     |     |                        |     |              |     | Total |       |
|------------|-------------------------|-----|---------|-----|----------|-----|---------------------|-----|------------------------|-----|--------------|-----|-------|-------|
|            | Hotéis                  |     | Pensões |     | Pousadas |     | Hotéis-apartamentos |     | Aldeamentos Turísticos |     | Residenciais |     |       |       |
|            | Nº                      | %   | Nº      | %   | Nº       | %   | Nº                  | %   | Nº                     | %   | Nº           | %   | Nº    | %     |
| S. Antao   | 3                       | 7   | 13      | 21  | -        | -   | -                   | -   | 2                      | 22  | 7            | 15  | 25    | 14,0  |
| S.Vicente  | 4                       | 10  | 6       | 10  | 1        | 14  | 2                   | 17  | -                      | -   | 14           | 29  | 27    | 15,2  |
| S. Nicolau | -                       | -   | 4       | 7   | 1        | 14  | -                   | -   | -                      | -   | 1            | 2   | 6     | 3,4   |
| Sal        | 12                      | 29  | 5       | 8   | -        | -   | 2                   | 17  | 2                      | 22  | 6            | 13  | 27    | 15,2  |
| Boavista   | 7                       | 17  | 3       | 5   | -        | -   | 3                   | 25  | 2                      | 22  | 4            | 8   | 19    | 10,7  |
| Maio       | 1                       | 2   | 1       | 2   | -        | -   | -                   | -   | -                      | -   | 2            | 4   | 4     | 2,2   |
| Santiago   | 12                      | 29  | 10      | 16  | 2        | 29  | 4                   | 33  | 2                      | 22  | 12           | 25  | 42    | 23,6  |
| Fogo       | 2                       | 5   | 15      | 25  | 2        | 29  | 1                   | 8   | 1                      | 11  | 2            | 4   | 23    | 12,9  |
| Brava      | -                       | -   | 4       | 7   | 1        | 14  | -                   | -   | -                      | -   | -            | -   | 5     | 2,8   |
| TOTAL      | 41                      | 100 | 61      | 100 | 7        | 100 | 12                  | 100 | 9                      | 100 | 48           | 100 | 178   | 100,0 |
| %          | 23,0                    |     | 34,3    |     | 3,9      |     | 6,7                 |     | 5,1                    |     | 27,0         |     | 100,0 |       |

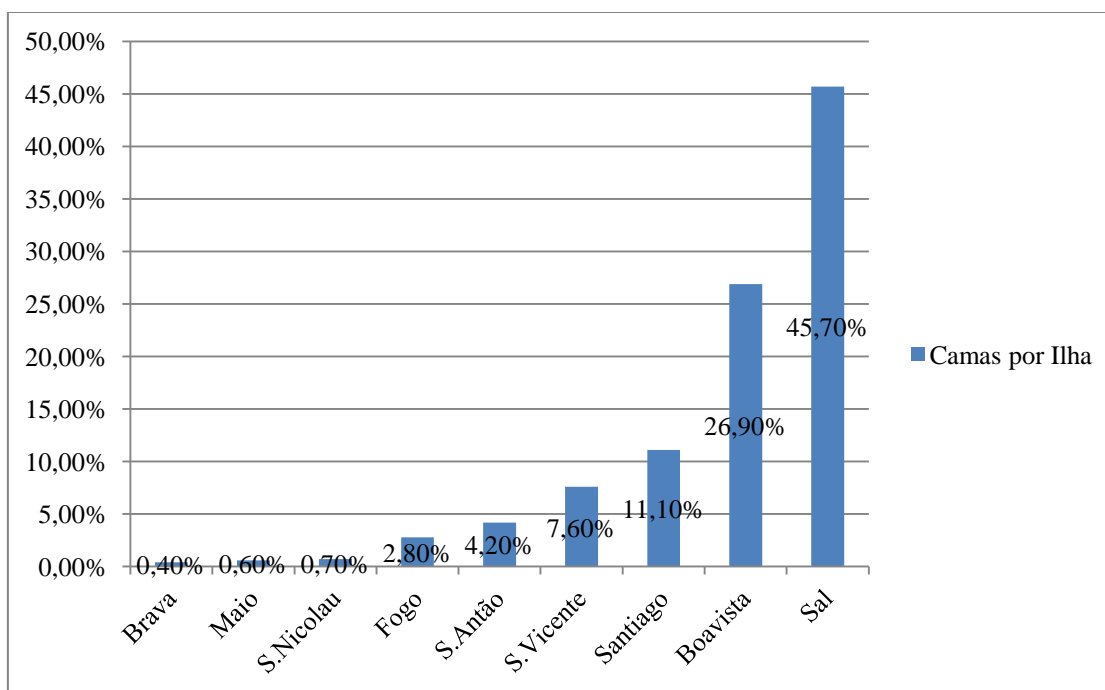
Fonte: INE.CV 2011

Em relação ao tipo de alojamento, verificou-se maior aumento nas residenciais, com mais 8 estabelecimentos, face ao ano 2009 (INE.CV 2011). Em 2010, os quartos disponíveis continuam a ter maior expressão na ilha do Sal, 43,3%. Seguem – se as ilhas de Boa Vista com 28,6%, e Santiago com 14,2%. Os hotéis continuam a liderar com cerca de 68,0% dos quartos, seguindo-se as pensões, com 10,8% dos quartos (INE.CV 2011).

Em 2010, os quartos disponíveis continuam a ter maior expressão na ilha do Sal, 43,3%. Seguem – se as ilhas de Boa Vista com 28,6%, e Santiago com 14,2%. Os hotéis continuam a liderar com cerca de 68,0% dos quartos, seguindo-se as pensões, com 10,8% dos quartos (INE.CV 2011).

Relativamente ao número de camas, a sequência é a mesma: a ilha do Sal continua a oferecer maior número, 45,7%. Seguem-se as ilhas da Boa Vista com 26,9%, Santiago com 11,1% e S. Vicente com 7,6%, enquanto as restantes ilhas oferecem cerca de 8,8% do total das camas disponíveis (INE.CV 2011). Em 2010, os quartos disponíveis continuam a ter maior expressão na ilha do Sal, 43,3%. Seguem – se as ilhas de Boa Vista com 28,6%, e Santiago com 14,2%. Os hotéis continuam a liderar com cerca de 68,0% dos quartos, seguindo-se as pensões, com 10,8% dos quartos (INE.CV 2011). Cerca de 74,6% das camas são dos hotéis. Seguem-se as pensões, as residenciais e os aldeamentos turísticos que oferecem, 8,2%, 7,0% e 6,4% das camas, respectivamente (INE.CV 2011).

Gráfico nº 7 - Distribuição (%) de camas disponíveis por ilha, 2010



Fonte: INE.CV 2011

Os estabelecimentos cuja participação do proprietário ou da empresa proprietária é **exclusivamente privada nacional** são mais representativos com cerca de 69,1% do total; Seguem-se os, cuja participação do proprietário ou da empresa proprietária é **exclusivamente privada estrangeira**, com 23,0%.

**Quadro nº 8 - Estabelecimentos de alojamento segundo a participação maioritária no Capital Social, por tipo 2010**

|            | Participação maioritaria no Capital Social |     |                           |     |                            |     |                              |     |         |     |        |     |       |       |
|------------|--|-----|---------------------------|-----|----------------------------|-----|------------------------------|-----|---------|-----|--------|-----|-------|-------|
|            | Exclusivamente Nacional                    |     | Maioritariamente Nacional |     | Exclusivamente Estrangeira |     | Maioritariamente Estrangeira |     | Publica |     | Outras |     | Total |       |
|            | Nº   | %   | Nº                        | %   | Nº                         | %   | Nº                           | %   | Nº      | %   | Nº     | %   | Nº    | %     |
| S. Antao   | 20   | 16  | 1                         | 50  | 4                          | 10  | -                            | -   | -       | -   | -      | -   | 25    | 14,0  |
| S.Vicente  | 22   | 18  | -                         | -   | 4                          | 10  | -                            | -   | -       | -   | 1      | 14  | 27    | 15,2  |
| S. Nicolau | 6  | 5   | -                         | -   | -                          | -   | -                            | -   | -       | -   | -      | -   | 6     | 3,4   |
| Sal        | 15   | 12  | -                         | -   | 10                         | 24  | 1                            | 33  | 1       | 50  | -      | -   | 27    | 15,2  |
| Boavista   | 6  | 5   | -                         | -   | 13                         | 32  | -                            | -   | -       | -   | -      | -   | 19    | 10,7  |
| Maio       | 3  | 2   | -                         | -   | 1                          | 2   | -                            | -   | -       | -   | -      | -   | 4     | 2,2   |
| Santiago   | 32   | 26  | 1                         | 50  | 5                          | 12  | 1                            | 33  | -       | -   | 3      | 43  | 42    | 23,6  |
| Fogo       | 15   | 12  | -                         | -   | 4                          | 10  | 1                            | 33  | -       | -   | 3      | 43  | 23    | 12,9  |
| Brava      | 4  | 3   | -                         | -   | -                          | -   | -                            | -   | 1       | 50  | -      | -   | 5     | 2,8   |
| TOTAL      | 123  | 100 | 2                         | 100 | 41                         | 100 | 3                            | 100 | 2       | 100 | 7      | 100 | 178   | 100,0 |
| %          | 69,1                                       |     | 1,1                       |     | 23,0                       |     | 1,7                          |     | 1,1     |     | 3,9    |     | 100,0 |       |

Fonte: INE.CV 2011

#### 4.2 - Infra-estruturas e Potencialidades das ilhas de Cabo Verde

As infra-estruturas de transportes terrestres estão ainda pouco desenvolvidas, com grande deficiência na gestão do sistema rodoviário, apesar dos enormes progressos realizados em termos de cobertura de rede viária. O défice de manutenção é elevado, e a utilização alternativa é motivada pelos índices de urgência e prioridade, dos meios financeiros disponíveis, do que por falta de vontade ou interesse das autoridades responsáveis. Isto tudo transforma a manutenção e gestão racional das estradas num importante factor de desenvolvimento do país, facilitando o movimento de pessoas e bens, encurtando distâncias e contribuindo para a diminuição das assimetrias regionais.

Nos transportes aéreos, com a realização dos investimentos previstos no plano estratégico de desenvolvimento global do país, com incidência especial no plano de desenvolvimento de infra-estruturas de apoio aos transportes aéreos e serviços aeroportuários, Cabo Verde pretende transformar-se num “HUB” regional de transporte aéreo. Sendo assim, o país já conta com o novo aeroporto internacional da Praia, o segundo aeroporto a integrar na rede de quatro aeroportos internacionais que servirá de plataforma (interface) e suporte ao movimento de passageiros e mercadorias entre África, Américas e Europa.



Além dos aeroportos internacionais Amílcar Cabral, na ilha do Sal e do aeroporto internacional da Praia, na ilha de Santiago, os dois novos aeroportos nas ilhas de S.Vicente e Boavista, que integram a rede aeroportuária de valência internacional, vão contribuir decisivamente para o desenvolvimento do turismo, potenciando o seu alargamento a todo país.

## Capítulo V – Metodologia

### 1 – Delineamento Geral

A escolha da abordagem metodológica deve resultar fundamentalmente da natureza do objecto de estudo e dos objectivos inicialmente definidos pelo investigador. Neste sentido, cabe a cada investigador optar pela estratégia metodológica que considere mais adequada para dar resposta às perguntas de investigação formuladas no quadro do estudo que pretende conduzir tomando por base os pressupostos e princípios da metodologia de investigação em ciências sociais e humanas. Existem variados procedimentos disponíveis que tomam em consideração diferentes pressupostos acerca da natureza do conhecimento científico e da forma como se pode adquiri-lo.

Face aos objectivos e natureza do estudo, considerou-se como mais adequado conduzir a presente pesquisa no quadro de uma abordagem metodológica de natureza qualitativa. Mais concretamente, considerou-se como mais apropriado utilizar a estratégia de pesquisa conhecida por *Estudo de Caso* dado que o fenómeno em estudo está particularmente relacionado com o contexto. Isto é, as perguntas de partida e objectivos preocupam-se com a evolução de um fenómeno no seu contexto. De facto, esta abordagem é particularmente apropriada quando a pesquisa tem em vista não apenas o fenómeno em estudo mas também as respectivas condições de contexto (Yin, 1994). Embora sem representatividade estatística e possibilidade de generalização, a estratégia *Estudo de Caso* permite a análise e compreensão aprofundada de um determinado fenómeno e contribuir, desta forma, para o seu melhor enquadramento teórico.

A condução de uma pesquisa com o recurso à estratégia *estudo de caso* aconselha a utilização de múltiplas fontes de evidência recorrendo à convergência de dados obtida por triangulação (Yin 1994), daí a utilização de diversas técnicas de pesquisa. As técnicas de investigação não são mais do que conjunto de procedimentos destinados a produzir resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela actividade de pesquisa com vista à obtenção de conhecimentos (Almeida, Pinto, 1995).

## 2– Grupo – Alvo

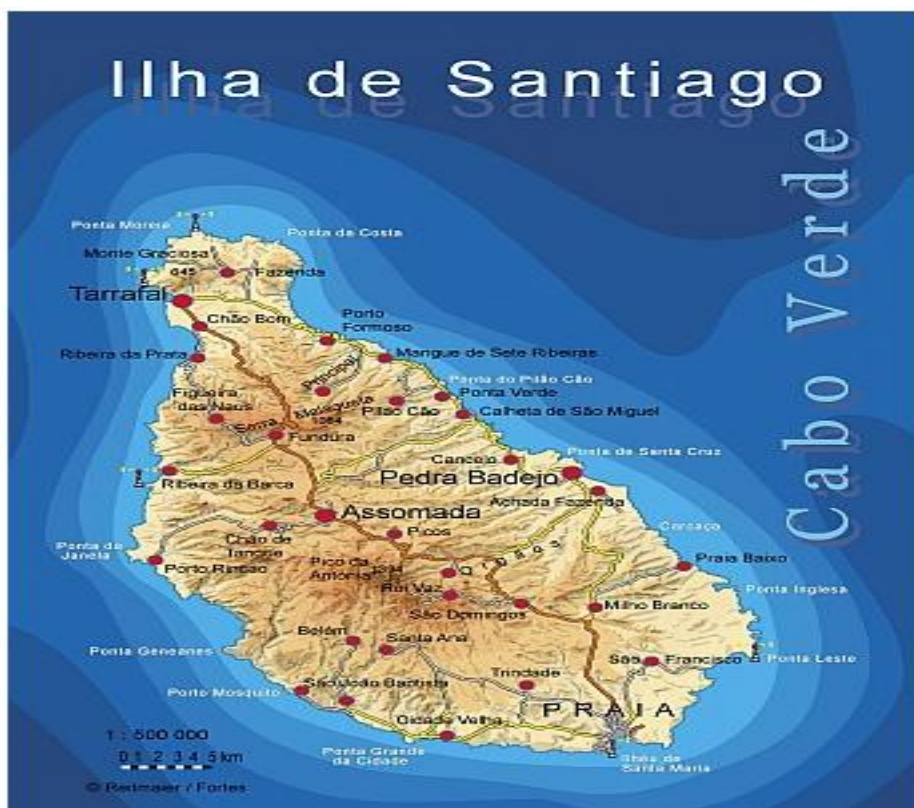
Face aos objectivos definidos para o estudo, as entidades do sector hoteleiro, mais concretamente os hotéis, são as que naturalmente surgem como mais adequadas para servir de fonte de informação relevante para a compreensão da problemática em análise. Os hotéis são, no contexto da actividade turística, os estabelecimentos mais procurados e, tendo em vista oferecer um serviço de qualidade, necessitam de pessoal qualificado. Actualmente, os turistas estão bem informados e são bastante exigentes no que se refere aos serviços que lhes são prestados. Neste sentido, a qualificação específica e especializada dos recursos humanos para o sector hoteleiro apresenta-se como aspecto crucial para a elaboração e sustentação de estratégias de marketing tendo em vista atrair e captar clientes (turistas). Assim sendo, considerou-se adequado recolher as perspectivas dos recursos humanos que desenvolvem a sua actividade nos hotéis em funcionamento na Ilha de Santiago tendo em vista recolher informação relevante para o estudo. Portanto o grupo-alvo do presente estudo é constituído pelos recursos humanos do sector de hotelaria, mais concretamente os quadros médios e superiores dos hotéis localizados na Ilha de Santiago. **Porque foi escolhida a Ilha de Santiago para a condução do presente estudo de caso?** Em primeiro lugar, por ser a maior ilha de Cabo Verde, e, em segundo, por constituir a 3ª ilha em termos de desenvolvimento turístico e com maior entrada de turistas. Sendo a maior ilha em termos populacionais, o estudo tomou também em consideração a população uma vez que é na capital do País onde se nota mais o desenvolvimento do sistema educativo.

**Santiago**, é a maior ilha de Cabo Verde, e pertence ao grupo do Sotavento. Orientada no sentido noroeste/sudeste, esta ilha ocupa uma área de 990 km<sup>2</sup>, com um comprimento máximo de 55km por 29km de largura, distando cerca de 50 km em linha recta da ilha do Fogo, a oeste, e 25 km da ilha de Maio, a leste (Machado, 2010). Administrativamente, está dividida em 6 concelhos, a cidade da Praia é ao mesmo tempo a capital do país e sua cidade mais populosa (Machado, 2010). A sua origem vulcânica está bem patente nas duas cordilheiras de montanhas que se estendem no seu interior a todo o comprimento, formando como dorsal da ilha: a Serra do pico d'Antónia, que culmina no ponto mais alto de Santiago, com 1.392m, e a Serra da Malagueta, situada mais a norte. A ilha de Santiago e a Praia tiveram extraordinário desenvolvimento desde a independência em 1975, tendo a população duplicado desde então (Machado, 2010). Situado a apenas 3 km do centro da cidade, Aeroporto Internacional da Praia com pista de 2.100 m de comprimento por 45 m de largura, altitude de 70 m MSL (*Mean Sea Level*, nível médio do oceano), com código internacional "RAI", recebe voos internacionais procedentes da Europa (Lisboa, Paris, Amesterdão,

Munique), da América do Sul (Fortaleza, Brasil), da América do Norte (Boston) e do continente africano, além dos voos domésticos (Machado, 2010).

Ribeira Grande de Santiago, antes Cidade Velha, a 15 km a oeste da Praia, na costa, foi a primeira capital de Cabo Verde (Machado, 2010). Cerca de 50 km a norte da Praia localiza-se a cidade de Assomada com o seu concorrido mercado e o Museu da Tabanka. A norte da ilha, a cerca de 75 km da Praia, está a vila do Tarrafal, praia de areias claras e palmeiras, com alguma estrutura turística (Machado, 2010). Nesse mesmo concelho está o antigo Campo do Tarrafal criado pelo Governo português do Estado Novo ao abrigo do Decreto-Lei n.º 26 539, de 23 de Abril de 1936 (Machado, 2010). A variante do crioulo cabo-verdiano falada em Santiago recebe o nome popular de *badiu*, termo também utilizado para designar o natural dessa ilha (Machado, 2010).

Figura nº2 – Mapa da ilha de Santiago



Fonte: [www.caboverde24.com](http://www.caboverde24.com)

Os hotéis são os estabelecimentos mais procurados, não só na ilha como em todo o país necessitando assim de pessoal qualificado visto que actualmente os turistas são cada vez mais informados e exigentes. Sendo assim, a qualificação dos recursos destes, têm que estar adequado aos serviços que prestam e se for possível ir além para das expectativas dos mesmos (turistas).

### **3 - Definição conceptual das variáveis**

O contexto empresarial em que vivemos actualmente é cada vez mais exigente e, por consequência, aos profissionais de cada sector é exigido uma capacidade crescente de adaptação, flexibilização e até de reinvenção nas formas de fazer e estar no respectivo local de trabalho. O ritmo em que vivemos, pessoal e profissional, carece de competências cada vez mais alargadas, *know-how* crescente e polivalente, uma permanente actualização necessária à aderência às múltiplas e diversificadas solicitações e desafios que o mercado e o mundo hoje colocam. Neste sentido, tal como os indivíduos, também as organizações têm de estar conscientes desta realidade e têm de assumir o seu papel responsável nesta preparação, nesta facilitação, neste reajuste constante entre competências para a resposta adequada aos desafios e exigências colocadas diariamente pela realidade. É pois fundamental conhecer o significado de recursos humanos qualificados, qualificação e competências.

O conceito de recursos humanos está estreitamente relacionado com o de capital humano que tem origem nos estudos desenvolvidos por Theodore Schultz na década dos anos 50 e foi, posteriormente, desenvolvido por Gary Becker na década dos anos 80. Neste sentido, capital humano pode ser visto como o conhecimento acumulado e a capacidade desenvolvida ao longo da vida por um indivíduo. O conhecimento acumulado e a capacidade (competências) adquirida por indivíduo permiti - lhe desenvolver actividades de âmbito social e profissional de uma forma mais ou menos eficaz e eficiente. Assim, dado que uma organização tem por base um conjunto de indivíduos (recursos humanos), o seu desenvolvimento e mesmo sobrevivência depende fundamentalmente do capital humano de que dispõe, isto é, do conjunto de conhecimentos e competências transportadas pelos seus recursos humanos. Por esta razão, quando se refere a política de RH (recursos humanos) de uma organização, tem-se em mente o propósito de fazer convergir o esforço de todas as pessoas com a estratégia de desenvolvimento e gestão dessa organização. Neste sentido, uma das principais preocupações de qualquer departamento de RH é promover a qualificação e satisfação dos trabalhadores da organização para que todos, de forma empenhada, contribuam

para os objectivos organizacionais. É por esta razão que a função Gestão de RH diz respeito à gestão das pessoas enquanto principais recursos de uma organização e se defende que deve ser feita *com as* pessoas. Nesta perspectiva, a função Gestão dos RH pode também ser compreendida como um subsistema de uma organização de cuja eficácia e eficiência depende a própria organização. Mesmo nas organizações com uma forte componente de equipamentos tecnológicos em que as máquinas substituem o elemento humano, continuam a ser as pessoas a ter o controlo do funcionamento, isto é, a ligar e a desligar esses equipamentos. Daqui a importância crucial da função “gestão de RH” para o desenvolvimento de qualquer organização

O conceito de qualificação está usualmente associado a um conjunto de qualidades (competências, habilidades) possuídas por um indivíduo que o capacita para o exercício de determinada (s) actividade (s). Esta definição pressupõe a possibilidade de identificar e enumerar, sem ambiguidades, todas as competências e habilidades possuídas por esse indivíduo o que é de difícil concretização. Qualificação pode também ser vista como um processo em que indivíduos adquirem capacidades para desempenhar determinado tipo de actividades ou funções. Os processos de qualificação podem ter natureza formal, não - formal e mesmo informal, aspecto que está relacionado com o nível de formalidade em que os mesmos são conduzidos. Por exemplo, um curso de mestrado em turismo pode considerar-se como sendo um processo formal de qualificação uma vez que é conduzido por uma organização acreditada para o efeito e que, por esse facto, pode certificar os indivíduos que o concluíram com sucesso. Contudo, as competências adquiridas através do desempenho de actividades no quadro de uma realidade profissional são o resultado de um processo de qualificação informal.

Competência pode ser entendida como o estado ou condição de um indivíduo dotado de conhecimentos e capacidades para desempenhar determinada função ou tarefa. Contudo, o conceito de competência pode também ser aplicado a grupos de indivíduos, organizações e até a Países. A nível individual competência pode também ser vista como um talento particular possuído por um indivíduo que o capacita para o exercício de determinada tarefa. Isto é, os conhecimentos e as práticas que as pessoas necessitam de possuir e saber para desempenhar uma tarefa (Mirabile, 1997). Nesta perspectiva, competência é percebida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo deve possuir para desempenhar adequadamente determinado cargo ou função. No entanto, o termo “competências” pode ser (e é) utilizado para referir as capacidades, habilidades e atitudes necessárias e adequadas para

ocupar determinados cargos ou funções em organizações. No âmbito do presente estudo a competência é entendida como um conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com orientação estratégica da empresa (Camara, Pedro, Guerra, Pedro, Rodrigues, Joaquim 2007).

#### **4- Instrumentação**

No quadro da abordagem metodológica delineada foram seleccionadas as técnicas de recolha e análise de informação consideradas mais adequadas para o estudo da realidade em análise. Assim, para além do recurso à análise documental sobre a problemática em questão, recorreu-se ao inquérito por questionário e à entrevista semi-estruturada.

O inquérito por questionário foi conduzido junto dos recursos humanos dos hotéis seleccionados para o estudo tendo em vista não só identificar as qualificações dos profissionais como também capturar a sua perspectiva quanto á necessidade de qualificação específica e especializada para o desempenho das suas actividades. A entrevista foi utilizada para capturar a perspectiva dos dirigentes dos hotéis sobre a mesma questão. Para o efeito todos os hotéis foram contactados pessoalmente entre 08/02/2011 a 31/05/2011.

O questionário foi construído com base em outros instrumentos já utilizados em outros estudos, tendo presente a especificidade do tema em análise adequando a formulação das questões ao grau de inteligibilidade dos inquiridos. Deste modo, os questionários foram divididos em 4 partes: Características pessoais; Actividades; Dimensões e Processo de recrutamento. As questões constituintes deste instrumento de recolha de informação são essencialmente fechadas (C1,C2,C4-C6,AT1,PR3), apresentando no entanto algumas abertas (C7-C10,AT2,PR2) e de respostas múltiplas (DM2-3,PR4-7,PR12-13,PR15) Foi elaborado um guia/lista de códigos de acordo com divisão do questionário (Anexo IV). A mesma foi aplicada tanto aos dirigentes hoteleiros como aos colaboradores (excluída a 3ª parte (Dimensão)). Para o guião de entrevista, fiz corresponder a cada divisão, respostas que considero pertinentes, permitindo assim, uma melhor organização entre as questões.

## 5- Análise de dados

[...] a análise tem como objectivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação. [...].

Gil (2007,p.168 in Teixeira,2003)

Os dados capturados pelo questionário foram analisados com recurso a medidas de estatística descritiva com a preocupação de dar resposta às questões inicialmente levantadas.

A informação recolhida através de entrevista foi sujeita a análise de conteúdo, “ A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin 1991:38), ou seja, foram construídas categorias significativas em função do agrupamento de características temáticas, consideradas relevantes para o objectivo deste trabalho.

## 6 - Calendarização

Quadro nº 9 – Calendarização das actividades

| Ano 2010/2011                       | Meses | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho | Julho | Agosto |
|-------------------------------------|-------|----------|---------|----------|----------|---------|-----------|-------|-------|------|-------|-------|--------|
| Actividades                         |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Proposta de Investigação            |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Definição de Problemas e Objectivos |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Pesquisas Bibliograficas            |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Procedimentos Metodológicos         |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Recolha de Dados                    |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Análise de Dados                    |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Entrega da Dissertação              |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |
| Apresentação da dissertação         |       |          |         |          |          |         |           |       |       |      |       |       |        |



## Capítulo VI – Análise e Interpretação dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados relativos a pesquisa feita nos hotéis onde foram aplicados os questionários e conduzidas as entrevistas. Embora tenham sido contactadas 20 unidades hoteleiras localizadas na Ilha do Santiago, apenas 8 deram resposta positiva. Face ao facto de os dados dizerem respeito a 40% (Quadro nº10) dos hotéis contactados, os resultados apresentados devem ser entendidos e utilizados apenas para descrever os hotéis que participaram no estudo.

**Quadro nº10 - Hóteis que responderam aos questionários**

| Designação | Hotéis contactados          | Cargo/Função     | Sexo      | Idade | Estado Civil |
|------------|-----------------------------|------------------|-----------|-------|--------------|
| <b>A</b>   | Pestana Trópico             | Director - Geral | Masculino | 42    | Casado       |
| <b>B</b>   | Praia Mar                   | Director - Geral | Masculino | 48    | Casado       |
| <b>C</b>   | Hotel Residencial Pérola    | Gerente          | Masculino | 37    | Solteiro     |
| <b>D</b>   | Praia Guest House           | Director - Geral | Masculino | 52    | Casado       |
| <b>E</b>   | Hotel Residencial Roterdão  | Gerente          | Masculino | 37    | Solteiro     |
| <b>F</b>   | Hotel Avenida               | Gerente          | Masculino | 40    | Solteiro     |
| <b>G</b>   | Hotel Residencial Cosmos    | Gerente          | Masculino | 45    | Solteiro     |
| <b>H</b>   | Hotel Residencial Eurolines | Gerente          | Feminino  | 50    | Solteira     |

**Fonte:** Inquérito por questionário, autora, 2011

Os entrevistados têm entre 35 a 52 anos, sendo a maioria do sexo masculino e maioritariamente solteiros. Embora com um crescimento elevado a nível da educação, o sexo feminino ainda não conseguiu chegar ao patamar do sexo oposto no que diz respeito a nível da formação académica conforme se pode observar no quadro acima (nº 10). Contudo, ao nível ensino médio verifica-se que o sexo feminino está melhor representado no conjunto dos recursos humanos dos hotéis que participaram no estudo. De acordo com a pesquisa realizada, nos hotéis localizados na Ilha de Santiago existe apenas uma mulher a dirigir um estabelecimento hoteleiro. As razões que estão na base desta realidade podem ser diversas. Dado que a presente pesquisa foi conduzida no quadro da estratégia “estudo de caso” não é possível apontar essas razões mesmo apenas para a realidade da Ilha de Santiago. É pois uma questão que fica para futuras pesquisas a que nós ou outros investigadores e mesmo profissionais do sector se podem dedicar. Contudo, de acordo com as entrevistas realizadas,

alguns dos dirigentes pensam que o principal motivo para o facto de as mulheres não terem representação significativa no topo da hierarquia dos grupos hoteleiros radica nas interrupções a que elas sujeitam a sua carreira devido a motivos familiares e/ou domésticos.

Embora não se possa generalizar, de acordo com outros estudos e a própria observação da autora deste trabalho, estes resultados estão na linha da realidade em termos da qualificação de RH da actividade hoteleira em Cabo Verde.

Quadro nº11 - Formação Académica dos entrevistados

| Designação | Escolaridade    | Formação Académica |
|------------|-----------------|--------------------|
| A          | Licenciatura    | Gestão             |
| B          | Licenciatura    | Gestão             |
| C          | Bacharelato     | Contabilidade      |
| D          | Pós - graduação | Economia           |
| E          | 12º Ano         | *                  |
| F          | Pós - graduação | Gestão             |
| G          | 12º Ano         | *                  |
| H          | 12º Ano         | *                  |

Fonte: Inquérito por questionário, autora, 2011

Como se pode constatar, nem todos os dirigentes possuem uma formação superior e aqueles que a possuem não têm formação “formal” no domínio do turismo. Isto não significa contudo que esses dirigentes não possuam qualificações na área do turismo ou mais propriamente na gestão hoteleira. De qualquer forma todos os dirigentes possuem uma formação superior em domínios relacionados com a gestão de organizações o que proporciona uma base importante para a aquisição de competências em termos de gestão de unidades hoteleiras. Dois dos dirigentes **entrevistados dirigem unidades** pertencentes a grandes grupos hoteleiros portugueses (Grupos Pestana e Oásis Atlântico). Dos oito hotéis contactados, 3 têm dirigentes de nacionalidade portuguesa e os restantes cinco têm dirigentes oriundos da emigração cabo – verdiana.

Quadro nº12- Tempo de trabalho na hotelaria e no estabelecimento hoteleiro

| Designação | Tempo de trabalho Na Hotelaria | Tempo de trabalho No Estabelecimento |
|------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| A          | 13 Anos                        | 8 Anos                               |
| B          | 17 Anos                        | 12 Anos                              |
| C          | 7 Anos                         | 4 Anos                               |
| D          | 33 Anos                        | 9 Anos                               |
| E          | 7 Anos                         | 4 Anos                               |
| F          | 6 Anos                         | 3 Anos                               |
| G          | 5 Anos                         | 2 Anos                               |
| H          | 10 Anos                        | 8 Anos                               |

Fonte: Inquérito por questionário, autora, 2011

Todos os dirigentes possuem uma larga experiência na área da hotelaria uma vez que todos eles trabalham no sector há pelo menos 5 anos e quatro deles trabalham há já algum tempo nas unidades hoteleiras que tomaram parte neste estudo. Metade dos dirigentes entrevistados estão na unidade hoteleira contactada há mais de 5 anos. No que diz respeito a experiência anterior, alguns passaram por diversas áreas e funções da unidade hoteleira em que trabalham até ocuparem o cargo actual, e outros foram directamente para o cargo através de convite com base na rede de relacionamento social em que estão inseridos. Alguns dos dirigentes, ou seja, os 3 dirigentes portugueses antes de exercerem essa função em Cabo Verde já o tinham exercido noutros países como por exemplo em Angola e em Portugal.

Tanto quanto nos foi possível verificar pelos resultados obtidos, parece não existir em qualquer das unidades hoteleiras contactadas uma forma “formal” de recrutamento e selecção tanto para dirigentes como para os outros trabalhadores. Todos eles foram seleccionados através da rede de relacionamento social em que estão integrados. Isto significa que as estratégias de recrutamento e selecção privilegiam a confiança pessoal em detrimento das competências necessárias para o desempenho das funções. De facto, relativamente aos trabalhadores não dirigentes, a experiência no sector hoteleiro quando do seu recrutamento era mínima ou mesmo nula. As competências que actualmente possuem foram adquiridas em processos de formação (qualificação) interna. De referir, por considerarmos significativo para esta questão, o facto de apenas o hotel pertencente ao grupo Oásis Atlântico dispor de um departamento de RH.

A idade dos colaboradores não dirigentes situa – se entre os 20 anos e os 46 anos. A sua qualificação académica é nula em alguns casos e noutros vai até ao ensino básico, Contudo, alguns dos trabalhadores estão empenhados no seu desenvolvimento pessoal uma vez que estão a estudar em domínios não directamente relacionados com o turismo como sejam ciência e tecnologia, ciências políticas, informática de gestão. Não se pode, no entanto dizer, que estas qualificações orientadas para o desenvolvimento pessoal não tenham qualquer influência no desempenho profissional dos trabalhadores. Com efeito, todas elas contribuem de uma forma ou de outra para a melhoria do desempenho profissional uma vez que os conhecimentos e competências adquiridas são utilizados na realização de grande parte das actividades dos respectivos trabalhadores.

A mudança de função entre os colaboradores está, na maioria dos casos, estreitamente relacionada com o seu nível de desempenho nas funções anteriores. A estratégia de recrutamento interno é utilizada com mais frequência do que o recrutamento externo devido fundamentalmente a razões de custos, designadamente no que se refere ao custo decorrente dos salários. Embora se tenha detectado algum receio pela ausência de qualificação (conhecimentos, competências) académica, a estratégia seguida reside no recrutamento interno complementado com formação específica, na maioria das vezes conduzida na própria unidade hoteleira.

De acordo com resultados dos inquéritos, parece não existir em qualquer das unidades participantes no estudo qualquer perfil de funções definido para apoiar a contratação da maioria dos trabalhadores. A entrevista é o único processo de selecção adoptado nas unidades hoteleiras do estudo e, em quase todos, a estratégia de retenção dos colaboradores utilizada tem por base a promessa de progressão da carreira o que nem sempre acontece.

Em função dos dados obtidos, a desvinculação por iniciativa dos trabalhadores das unidades hoteleiras incluídas no estudo é 2 vezes superior ao despedimento por iniciativa da direcção dos hotéis. A desvinculação por parte dos trabalhadores decorre, com frequência, de factores relacionados com a busca de uma vida melhor. Como é sabido, o povo cabo - verdi ano é conhecido como sendo um povo emigrante cuja justificação reside essencialmente na busca de um “pão para amanhã” ou na procura de melhor qualificação por via académica no exterior, tendo em vista a aquisição de competências para garantia de um futuro melhor.

Apesar de muitos colaboradores estarem apostados na busca de mais conhecimentos tendo em vista o seu desenvolvimento pessoal e profissional, pode dizer-se que, a avaliar pelos dados obtidos junto das unidades hoteleiras estudadas, a qualificação de recursos humanos especificamente orientada para a hotelaria está pouco desenvolvida. Conforme já acima referido, apenas o hotel pertencente ao grupo Oásis Atlântico dispõe de um departamento de

RH o que indicia fortemente que muito há ainda para ser feito. Os hotéis procuram “mão – de – obra” barata e, neste sentido, não necessitam nem procuram pessoas com elevada (ou mesmo média) qualificação académica, optando pelo recrutamento e formação internos. Por outro lado, embora o número de pessoas formadas esteja a aumentar, o registo de profissionais qualificados para a actividade de a hotelaria é ainda insignificante.

## Capítulo VII – Considerações Gerais

### 1- Notas Conclusivas

A presente investigação teve como objectivo principal analisar as qualificações dos profissionais da hotelaria em Cabo Verde mais precisamente na ilha de Santiago como meio de compreender a problemática da qualificação no sector da hotelaria e a partir deste conhecimento contribuir, ainda que modestamente, para a melhoria do sector reconhecida que é a sua importância para a economia do País. Com efeito, o turismo é o sector que mais contribui para o desenvolvimento da economia cabo-verdeana e, dentro dele, a hotelaria destaca-se por constituir a actividade económica com maior investimento privado. Mesmo assim, o sector da hotelaria vive ainda hoje um problema estrutural de falta de qualificação dos seus recursos humanos que, na sociedade actual e na economia do conhecimento, é um factor chave para o sucesso de qualquer organização.

A sociedade cosmopolita e globalizada em que vivemos actualmente impõe crescentes exigências em termos de qualificação dos RH de qualquer sector de actividade. Hoje já ninguém tem dúvidas que o conhecimento tem uma importância fundamental na sociedade e seu desenvolvimento rumo à melhor qualidade de vida. Dado que a competitividade constitui uma das mais fortes influências no funcionamento do mercado, cada vez mais globalizado, todas as organizações e, especialmente, as que têm o lucro como objectivo essencial, estão de certa forma “obrigadas” a adoptar estratégias para acompanhar a mudança. O sector hoteleiro não foge pois a esta regra. Para que as pessoas seleccionem um dado hotel é essencial que essa unidade hoteleira ofereça serviços de elevada qualidade ou, pelo menos, com boa relação custo - qualidade, o que só é possível com RH adequadamente qualificados. Por maioria de razão, para que os hóspedes tenham vontade de regressar ao mesmo hotel onde estiveram alojados têm de ter a percepção de que o nível de qualidade de serviços é, pelo menos, o mesmo. É assim necessário que esse hotel disponha de um capital humano significativo e adequado à oferta dos serviços, isto é, que os seus dirigentes e todos os trabalhadores possuam qualificação adequada para o exercício das funções que é suposto desempenharem. Parece pois ser fundamental que qualquer unidade hoteleira deva investir no seu capital humano, isto é, promover a qualificação dos seus RH tendo em vista capacitar os seus trabalhadores para a prestação de serviço de qualidade.

Tomando em consideração os resultados do presente estudo, pode dizer-se que muito há para fazer em termos de qualificação de RH, e mais concretamente, em termos de dirigentes de unidades hoteleiras. De acordo com os dados do INE de Cabo Verde, apesar do número de pessoas qualificadas em áreas distintas ter aumentado, os profissionais de hotelaria, em geral, não são ainda suficientemente qualificados para o desempenho das

actividades inerentes às suas funções. O reconhecimento desta lacuna parece estar na origem da abertura da Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde cuja actividade (espera-se) vai ao encontro das necessidades de qualificação identificadas no sector do Turismo, em geral, e no sector hoteleiro, em particular. De facto, como é sabido, os consumidores deste tipo de serviços apresenta um nível de exigência cada vez mais elevado e face à competitividade crescente a que se assiste presentemente, não resta alternativa ao sector hoteleiro, como aliás a qualquer sector de actividade, do que enveredar por estratégias adequadas e consistentes de qualificação dos seus RH. De enfatizar que nenhum dos dirigentes dos hotéis em que incidiu o estudo tem formação superior em gestão hoteleira ou mesmo em qualquer área de turismo. Por outro lado, nenhum dos hotéis tinha qualquer dirigente ou responsável por RH com qualificação formal adequada para o exercício desta complexa função e, além disso, apenas um hotel possuía departamento de RH. De referir ainda que nos hotéis estudados a exigência de contratar pessoal qualificado é quase nula à excepção de RH para o desempenho de funções de direcção e ou administração. Nunca é demais referir que as conclusões do presente estudo apenas se aplicam às unidades hoteleiras que participaram no estudo o que constitui a principal limitação deste trabalho. Contudo, a avaliar pela análise efectuada a estudos similares e ainda a informações estatísticas relacionadas com a actividade de hotelaria em Cabo Verde, as conclusões retiradas estão na linha dos resultados desses estudos.

## **2- Recomendações**

Contratação de profissionais qualificados para uma prestação de serviço de qualidade e que novos estudos sejam realizados, focalizando questões que não foram aqui respondidas por não haver muitos dados a serem analisados. Incentivar a formação profissional ou mesmo universitária dos colaboradores, desenvolver e promover competências a nível interno.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, João Ferreira de e Pinto (1995) – A Investigação nas Ciências Sociais – Editorial Presença 5ª edição, Lisboa
- Almeida, Paulo pereira de, Rebelo, Glória (2004) – A Era da Competência – Um Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos e o Direito de Trabalho – RH editora, Lisboa
- A Semana - Cabo Verde com Desenvolvimento Humano Superior a Países Ricos. Disponível em [www.asemana.publ.cv](http://www.asemana.publ.cv) . Acesso em 30/01/2011
- Baum, Tom (2008) - A Construção Social das Qualificações: Uma Perspectiva do Sector Hoteleiro. Disponível em [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu). Acesso em 17/12/10
- Bardin, Laurence (1997) – Análise de Conteúdo – Edições 70, Lisboa
- Brilman, Jean (2000) – As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho -Traduzido a partir da 1ª edição Francesa pela Edições Sílabo, Lda, Lisboa
- Bryman, Alan, Duncan, Cramer (1992) - Análise de Dados em Ciências Sociais - Introdução às Técnicas utilizando o SPSS – Celta editora, Oeiras
- Cabo Verde Investimentos CI (2008) - Cabo Verde – Notas sobre o Turismo - Cabo Verde Investimentos, Praia
- Cabral, Iva (2001) – História Geral de Cabo Verde, Instituto de Investigação Científica Tropical – Portugal – Lisboa – Instituto Nacional de Investigação Cultural Cabo Verde – Praia, II Volume
- Caixa Geral de Depósitos CGD (2007) – Cabo Verde: Dez ilhas, Um País, Cinco Continentes - Caixa Geral de Depósitos, Lisboa
- Camara, Pedro, Guerra, Pedro, Rodrigues, Joaquim (2007) – Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial – Publicações Dom Quixote, Lisboa
- Cardoso, Adelino Alves (2005) – Recrutamento e Selecção de Pessoal – 2ª edição actualizada (Entrevista de selecção) - Lidel – Edições Técnicas, Lda, Lisboa
- Carmo, Hermano, Ferreira, Manuela Malheiro (1998) – Metodologia da Investigação: Guia para auto – aprendizagem – Universidade Aberta, Lisboa



- Ceitil, Mário (2006) – Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI – 1ª edição – Edições Sílabo, Lda., Lisboa
- Ceitil, Mário (2006) – Gestão e Desenvolvimento de Competências – 1ª edição - Edições Sílabo, Lda, Lisboa
- Carneiro, Roberto, Valente, Ana Cláudia, Carneiro, Pedro (2007) – Estudo Comparado de Qualificações (Skills Audit) - Coleção Cogitum nº 28, Centro de Informação e Documentação (CID/DEEP) Lisboa
- Pereirinha, José António, Rodrigues, Duarte, Madruga, Paula, Escária, Vítor (2003) – Qualificação dos Trabalhadores Portugueses – Relatório Final - Coleção Cogitum nº11, Centro de Informação e Documentação (CID/DEEP), Lisboa
- Chiavenato, Idalberto (2005) – Gestão de Pessoas – 5ª edição - Elsevier editora Lda, São Paulo SP
- Costa, Rodrigues (2008) – Introdução á Gestão Hoteleira – Lidel – Edições Técnicas, Lda, Lisboa
- Crisóstomo, Francisco Roberto (2004) – Hotelaria e Turismo – DCL- São Paulo SP. Disponível em [www.mercadolivre.com.br](http://www.mercadolivre.com.br). Acesso em 17/10/2010
- Eco, Humberto (2004) – Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas, Lisboa, Presença
- Ferreira, Armando (2008) - Ilhas de Cabo Verde - Directel Cabo Verde, Praia
- Oliveira, Luísa (2007) - Educação, Inovação e Desenvolvimento - Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- Instituto Nacional da Estatística – Censo 2010 – Disponível em [www.ine.cv](http://www.ine.cv). Acesso em 04/05/2011
- Kovács, I; Cerdeira, M.C; Bairrada, M. e Moniz, A.B (1994) – Qualificações e Mercado de Trabalho – in IEFPP Coleção Estudos, nº13, Lisboa
- Machado, José Sousa (2010) - Guia Turístico de Cabo Verde - Directel Cabo Verde, Praia
- Mackay, Ian (2000) – 35 Questionários de Gestão de Recursos Humanos – 2º edição – Monitor - Projectos e edições, Lda
- Ministério da Educação – O Sistema Educativo – Disponível em [www.minedu.gov.cv](http://www.minedu.gov.cv). Acesso em 12/03/2010

- Peretti, Jean – Marie (2004) – Recursos Humanos – Traduzido a partir da 4ª edição Francesa pela Edições Sílabo, Lda, Lisboa
- Poon, Auliana - Tourism Management, vol. 15. Disponível em [www.worlwhoswho.com](http://www.worlwhoswho.com) . Acesso em 01/07/2001
- Quivy, Raimond, Campenhoudt, Luc Van (1995, Paris) – Manual de Investigação em Ciências Sociais – Trajectos, traduzido por João Marques e Maria Amália Mendes, Gradiva – publicações, lda, Lisboa
- Rigby, Mike, Sanchis, Enric - O Conceito de Qualificação e a sua Construção Social – Disponível em [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu). Acesso em 02/01/2011
- Riley, Michael - Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry, Volume 10 – Disponível em [www.Google.com](http://www.Google.com). Acesso em 28/12/2010
- Sarmento, Eduardo (2008) – Turismo como Factor das Pequenas Economias Insulares: O Caso de Cabo Verde – Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa
- Silva, Augusto Santos e Pinto, Madureira, José (1990) - Metodologias das Ciências Sociais – Edições Afrontamento, Porto
- Teixeira, Enise Barth – A Análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e Desafios em Estudos Organizacionais. Ljuí, Brasil – Disponível em [www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx). Acesso em 21/06/2011
- Tolentino, André Corsino, Coutinho, Ângela Sofia, Wochnik, Markus, Tolentino, Nancy Curado, Naumann, Reinhard, Borges, Sónia (2008) - Cooperação Académica África – Europa - Fundação Friedrich Ebert, Lisboa
- Universidade de Cabo Verde – Estratégia para Instalação da Universidade de Cabo Verde. Disponível em [www.unicv.edu.cv](http://www.unicv.edu.cv) . Acesso em 12/03/2010
- Yin, Robert (1994) – Case Study Research, London: Sage Publications